

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/74862>

Please be advised that this information was generated on 2017-12-06 and may be subject to change.

Managementcompetenties van de managing partner van de law firm

Managementcompetenties van de managing partner van de law firm

Een wetenschappelijke proeve op het gebied van de Managementwetenschappen

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor

aan de Radboud Universiteit Nijmegen

op gezag van de rector magnificus prof. mr. S.C.J.J. Kortmann,

volgens besluit van het college van decanen

in het openbaar te verdedigen op woensdag 6 januari 2010

om 15.30 uur precies

door

Arie Jacobus Kil

geboren op 28 september 1947
te Goes

Promotor

Prof. dr. J.A.C.M. Doorewaard

Manuscriptcommissie

Prof. dr. M.J.R. Schoemaker, voorzitter

Prof. dr. L.I.A. de Caluwé (Vrije Universiteit Amsterdam)

Prof. dr. R.C.H. van Otterlo (Universiteit van Amsterdam)

Voorwoord	1
1. Introductie	3
1.1 De law firm	3
1.2 Relevantie van het onderzoek	9
1.3 Doelstelling onderzoek	11
1.4 Sturende centrale vragen van het onderzoek	11
1.5 Globaal conceptueel model	12
1.6 Opbouw van de dissertatie	16
2. Organisatiekenmerken van de law firm	19
2.1. De law firm: inleidende opmerkingen en achtergronden	20
2.1.1 De Firma: een verwarrend begrip	21
2.1.2 Greenwood's P ² -structuur als grondstructuur	23
2.1.3 De law firm en de monopoliepositie	25
2.1.4 Inspanningsverplichting versus resultaatverplichting	27
2.1.5 Juridische vorm, eigenaarschap, besturing en functietitels	27
2.1.6 Werkdefinitie van de law firm	29
2.2 Kenmerken van de law firm	30
2.2.1 Organisatiestructuur en eigenaarschap	30
- De waarde van de law firm	30
- Mayson's classificatie	32
2.2.2 Partner, managing partner en functiedefinitie	35
2.2.3 Departementalisatie en vakdisciplines	38
2.2.4 Schaalgrootte	40
2.3 Samenvatting en bijdrage aan het onderzoek	41
3. Marktoriëntaties van de law firm in de kenniseconomie	43
3.1 Marktoriëntatie en de kenniseconomie, korte inleiding	44
3.2 Aspecten van marktoriëntatie	46
3.2.1 Beperking marktoriëntatie: corporate versus business strategie	46
3.2.2 Classificatie van marktoriëntatie	46
- Eerste schematische ordening van aspecten van marktoriëntaties	50
3.2.3 Klantkennis	51
- Tweede schematische ordening	52
3.2.4 Strategische flexibiliteit	54
- Derde schematische ordening	55
3.2.5 Marktstrategieën	56
- Vierde schematische ordening	59
3.2.6 Aanbod- en vraaggerichte organisatie	61
- Werkdefinitie van de aanbodgerichte organisatie	61
- Werkdefinitie van de vraaggerichte organisatie	62
3.3 Aspecten van Kennis Intensieve Organisaties	63
3.3.1 Karakteristieken van de KIO	63
3.3.2 De kenniswerker	65

- Vijfde schematische ordening	66
- Werkdefinitie aanbodgerichte kennisintensieve organisatie	68
- Werkdefinitie van de vraaggerichte kennisintensieve organisatie	69
3.4 Aspecten van dienstverlenende organisaties	71
3.4.1 Dienstverlenende organisatie	71
3.4.2 Karakteristieken van een dienst	73
3.4.3 Type dienst	74
- Zesde schematische ordening	75
- Werkdefinitie aanbodgerichte KI-service organisatie	77
- Werkdefinitie vraaggerichte KI-service organisatie	78
3.5 Marktoriëntaties en de law firm	79
3.5.1 Dominantie van de resource based view en partneroriëntatie	79
3.5.2 De law firm: dienstverlenende organisatie	80
3.5.3 De law firm: waardedisciplines	80
3.5.4 Definities van de aanbod- en vraaggerichte law firm	81
- Definitie van een aanbodgerichte law firm	81
- Definitie van een vraaggerichte law firm	83
3.5.5 De aanbodgerichte versus de vraaggerichte law firm	84
3.6 Samenvatting en bijdrage aan het onderzoek	86
4. Externe processen van discontinuïteit	89
4.1 Omgevingsdimensies en discontinuïteit	89
4.2 Ontwikkelingen in de kenniseconomie op strategie en innovatie	92
4.3 Effecten van internationale ontwikkelingen in de legal industry	95
4.4 Effecten van externe discontinuïteit op dienstverlening	97
4.5 Procesmonopolie	100
4.6 Groei van de advocatuur in Nederland, toename in concurrentie	101
4.7 Marktwerving	102
4.8 Invloed ICT en technologie	105
4.9 Arbeidsmarktontwikkelingen, HRM en HRD	106
4.10 Samenvatting en bijdrage aan het onderzoek	108
5. Interne processen van discontinuïteit	113
5.1 Geplande en ongeplande processen - inleiding	114
5.2 Organisatieontwikkeling en ontwikkeling van individuen	119
5.3 Organizational Life Cycles	122
5.4 Managerialism versus Professionalism	132
5.5 Invloed ICT en technologie op organisatie en individu	133
5.6 Werkvoorraad, expertise en organisatiesupport: integratie	135
5.7 Carrièreperspectieven en partnerschap	138
5.8 Conflicten	141
5.9 Samenvatting en bijdrage aan het onderzoek	148
6. Competentieportfolio van de managing partner	153
6.1 Inleiding competenties	154
6.2 Time Span-model	164
6.2.1 Time Span-model als analysemodel	164

6.2.2 Transformatie van niveau naar functie	165
6.2.3 Koppeling processen aan functieportfolio in het Time Span-model	166
6.2.4 Koppeling potentiële competenties aan het Time Span-model	166
6.2.5 Samenvatting van de redeneerlijn	168
6.3 Potentieel zinvolle competenties bij functies van de managing partner	168
6.3.1 Competenties in de law firm literatuur	169
6.3.2 Verkenning Professionele competenties	171
6.3.3 Verkenning Operationele competenties	174
6.3.4 Verkenning Management competenties	177
6.3.5 Verkenning Strategische competenties	190
6.3.6 Verkenning Transformationeel Leiderschap competenties	197
6.4 Integratie	208
6.5 Samenvatting en bijdrage aan het onderzoek	209
7. Conceptueel model, verwachtingen en archetypes	211
7.1 Conceptueel model	211
7.2 Oriëntatie op archetypes	215
7.3 Archetypes van de law firm	221
8. Methodologische verantwoording	231
8.1 Onderzoeksstrategie	232
8.1.1 Verantwoording case-study	232
8.1.2 Deductieve versus inductieve research	233
8.1.3 Sensitizing concept	235
8.1.4 Sensitizing concepts als ' <i>gegist bestek</i> '	235
8.2 Selectie van onderzoekseenheden, respondenten en werkwijze	238
8.2.1 Selectiemethode	238
8.2.2 Onderzoekseenheden en werkwijze	240
8.3 Data verzameling	241
8.3.1 Afname interviews	241
8.3.2 Keuze en verantwoording van de topics voor de interviews	242
8.4 Data analyse	242
8.4.1 Thematische Analyse voor het inductieve deel	242
8.4.2 Correspondentiematrix	243
8.4.3 Ondersteunende software KODANI en NVivo	243
8.4.4 Stappenplan voor analyse en construeren competenties	244
8.4.5 Ontwikkeling aspecten van competentieprofielen	245
8.4.6 Rapportage per case	247
8.4.7 Leverage en rangorde	252
8.4.8. Marktorientatie: de VG-index	252
8.5 Betrouwbaarheid en validiteit in het kwalitatief onderzoek	253
8.6 Betrouwbaarheid en validiteit in dit onderzoek	258
9. Resultaten	263
9.1.1 Organisatiekenmerken van de law firm	265
9.1.1.1 Organisatiekenmerken: schaalgrootte	265
9.1.1.2 Organisatiekenmerken: grootte en bestuurdersvorm	266

9.1.1.3 Organisatiekenmerken: classificatie	266
9.1.1.4 Organisatiekenmerken: functietitel managing partner	266
9.1.1.5 Organisatiekenmerken: bevoegdheden managing partner	267
9.1.1.6 Organisatiekenmerken: managen vs. eigen praktijk	267
9.1.1.7 Organisatiekenmerken: selectiemethode	267
9.1.1.8 Organisatiekenmerken: Adizes rollen	268
9.1.1.9 Organisatiekenmerken: departementalisatie	268
9.1.1.10 Organisatiekenmerken: leverage en rangorde	269
9.1.1.11 Organisatiekenmerken: samenvattende tabel	269
9.1.1.12 Samenvatting opvallende organisatiekenmerken	271
9.1.2 Marktoriëntaties van de law firm in de kenniseconomie	272
9.1.2.1 Marktoriëntaties: aspecten en VG-index	272
9.1.2.2 Marktoriëntaties: rangorde VG-index	272
9.1.2.3 Marktoriëntaties: aanbod of vraaggericht per case	273
9.1.2.4 Marktoriëntaties: waardediscipline per groep	273
9.1.2.5 Marktoriëntaties: prioriteit in waardediscipline en marktoriëntatie	273
9.1.2.6 Marktoriëntaties: samenvatting opvallende resultaten	274
9.1.3 Externe processen van discontinuïteit	274
9.1.3.1 Externe processen: opkomst ICT	274
9.1.3.2 Externe processen: business modellen	275
9.1.3.3 Externe processen: innovatie initiatieven	276
9.1.3.4 Externe processen: flexibiliteit	276
9.1.3.5 Externe processen: differentiatie	277
9.1.3.6 Externe processen: herstructurering	278
9.1.3.7 Externe processen: arbeidsmarkt	278
9.1.3.8 Externe processen: samenvatting opvallende resultaten	279
9.1.4 Interne processen van discontinuïteit	280
9.1.4.1 Interne processen: Organizational Life Cycle	280
9.1.4.2 Interne processen: managerialism versus professionalism	281
9.1.4.3 Interne processen: invloed van ICT	283
9.1.4.4 Interne processen: integratie	284
9.1.4.5 Interne processen: carrière perspectieven	288
9.1.4.6 Interne processen: conflicten	289
9.1.4.7 Interne processen: samenvatting opvallende resultaten	291
9.1.5 Emergente relaties	292
9.1.5.1 Emergente relatie: marktoriëntatie, waardediscipline, schaalgrootte	292
9.1.5.2 Emergente relatie: bestendigheid huidige businessmodel	292
9.1.5.3 Emergente relatie: waardediscipline en VG-index	294
9.1.5.4 Emergente relatie: waarde, marktoriëntatie, leverage, VG-index	294
9.1.5.5 Emergente relatie: spreiding VG, marktoriëntaties en schaalgrootte	294
9.1.5.6 Emergente relaties: samenvatting opvallende resultaten	295
9.2 Emergente dynamiek van de law firm	296
9.2.1 Emergente dynamiek: thematische codering van de relaties	297
9.2.2 Emergente dynamiek: relaties van één case uitgeschreven	301
9.2.3 Emergente dynamiek: de dynamische kaart	301

9.3 Competenties	302
9.3.1 Competenties: verzamelen opmerkingen	303
9.3.2 Competenties: generieke competenties voor de managing partner	304
9.3.3 Competenties: allocaties gedragscriteria per competentiecluster	306
9.3.4 Competenties: specifiek competentieprofiel voor managing partner	308
9.3.5 Competenties: tijdsbesteding en functieniveau	312
9.4 Samenvatting: een vergelijking tussen theorie en onderzoeksresultaat	314
10. Discussie	337
10.1 Noodzaak tot constructie van nieuwe archetypen voor de law firm	338
10.1.1 Twee nieuwe archetypen: aanbodgerichte en vraaggerichte law firm	339
10.1.2 Archetypes kunnen vergeleken worden met de VG-index	340
10.2 Business model als complex model	341
10.2.1 De innovatieve law firm is nog een mythe	342
10.2.2 Grote kantoren zijn aanbodgericht met een OpEx waardediscipline	342
10.2.3 Geen relatie tussen schaalgrootte, bestuurdersvorm en businessmodel	342
10.2.4 Kleine kantoren met collegiale besturing hebben een betere leverage	343
10.2.5 Vraaggerichte law firms hebben andere waardediscipline dan OpEx	343
10.2.6 Andere waardediscipline dan OpEx geeft slechtere leverage	343
10.2.7 Groei door volume of door specialisatie is een gevaarlijk scenario	345
10.2.8 ICT in Nederland nog gericht op bestaand interne productieproces	345
10.3 De dynamiek van een law firm	346
10.3.1 De dynamische kaart van de law firm	346
10.3.2 De dynamiek van een aanbodgerichte en een vraaggerichte law firm	347
10.3.3 De dynamiek en de koppeling met de competenties	348
10.4 Koppeling tijdsbesteding van de managing partner aan Jaques niveaus	351
10.5 Prelude op een nieuw conceptueel model voor de law firm: 4-D model	351
10.5.1 Voorlopig nieuw conceptueel model: het 4-D law firm	352
10.5.2 Het 4-D law firm model en de competenties	354
10.6 Confrontatie van de resultaten en analyses met de law firm literatuur	355
10.7 Beperkingen van deze studie	356
11. Samenvatting	359
12. Literatuur	363
13. Bijlagen	393

Leeswijzer

In deze studie gebruiken we om redactionele reden de enkelvoudige mannelijke vorm van de managing partner.

We geven de voorkeur aan de term law firm boven advocatenkantoor, maar dat is, daar waar het stoort op de leesbaarheid, niet overal consequent doorgevoerd. Voor de citaten en vaktermen wordt de Amerikaanse of Britse Engelse spelling door elkaar gebruikt. Afhankelijk van de bron wordt de daarin gebruikte spelling toegepast.

Uit oogpunt van vertrouwelijkheid is gekozen voor versleuteling van de respondenten. De ruwe data zijn in een losbladige bijlage opgenomen. Waar nodig zijn door de onderzoeker kleine aanpassingen gedaan met het oog op de herkenbaarheid. Deze data zijn weliswaar een integraal onderdeel van deze studie, maar worden in de gedrukte vorm niet gerapporteerd.

Uit oogpunt van vertrouwelijkheid en als verbijzondering van het gestelde in art. III 3 van de Nederlandse Gedragscode Wetenschapsbeoefening (Vereniging van Universiteiten, 2004) is dit materiaal – behoudens voor de promotiecommissies – ter beschikking voor wetenschappers na schriftelijke toestemming van de directeur van Netlaw.

In tegenstelling met de APA referentie-instructies betreffende het hoofdlettergebruik van voorzetsels bij auteursnamen worden zowel in de citaten als in de bibliografie in kleine letters gebruikt. Dus bijvoorbeeld van Aken en niet Van Aken. De bibliografie is ook geïndexeerd op de achternaam van de auteurs.

De laatste fase van proefschrift is tot stand gekomen in de periode van de kredietcrisis (2009). Het is niet onwaarschijnlijk dat een aantal opmerkingen, zoals bijvoorbeeld over arbeidsmarkt, bij de druk van dit proefschrift niet meer actueel zijn.

Lijst van figuren en tabellen

Fig. 1 - Illustratie diffuse managementstructuur law firm	6
Fig. 1 - Dynamische complexe krachtenveld van de managing partner	8
Fig. 2 - Globaal conceptueel model	13
Fig. 4 - Drie archetypes (bew. ajk)	23
Fig. 5 - Waardeketen Porter (bew. ajk)	31
Fig. 6 - Voorlopig ordeningsmodel organisatiekenmerken van de law firm	42
Fig. 7 - Voorlopig ordeningsmodel marktorientaties	87
Fig. 8 - Aldrich (bew. ajk)	90
Fig. 9 - KPMG scenario-analyse voor dienstverlenende bedrijven in 2010	97
Fig. 10 - Susskind's routing unbundling producten	106
Fig. 11 - Voorlopig ordeningsmodel externe processen van discontinuïteit	112
Fig. 12 - Burrell's model van organisatieveranderingsprocessen (bew. ajk)	115
Fig. 13 - Pearn's organisatie-ontwikkelingspaden	119
Fig. 14 - Albert & Whetten: hypothetische paden	128
Fig. 15 - Hurst's eco-cylus	130
Fig. 16 - Koppeling groei modellen met Burrell & Morgan	131
Fig. 17 - Morris en Pinnington: continuïteit en verandering in law firms	132
Fig. 18 - Gardner et al.: drie factoren voor ontwikkeling (bew. ajk)	138
Fig. 19 - TRI-pode ladder	140
Fig. 20 - Voorlopig ordeningsmodel interne processen van discontinuïteit	152
Fig. 21 - Time Span-model Jaques (bew. ajk)	159
Fig. 22 - Time Span-model Jaques (bew. ajk)	165
Fig. 23 - Transformatie van Time Span niveau naar functie	166
Fig. 24 - Koppeling processen aan functieportfolio in Time Span model	166
Fig. 25 - Koppeling potentiële competenties aan Time Span model	167
Fig. 26 - Samenvatting redeneerlijn koppelingen	168
Fig. 27 - Competentieprofiel Advocatuur NOvA (bew. ajk)	172
Fig. 28 - Cheetam: occupational competence mix	173
Fig. 29 - Holton: taxonomie leertaken beginnend werknemer	175
Fig. 30 - Spencer & Spencer: generic competency model for managers	179
Fig. 31 - Lashley's empowerment voor dienstverlenende organisaties	184
Fig. 32 - Reddin's managementstijl en situatie	185
Fig. 33 - Lorsch en Tierney: Aligning the Stars	191
Fig. 34 - Voorlopig ordeningsmodel competenties	210
Fig. 35 - Conceptueel model	212
Fig. 36 - Greenwood's configurations (tracks)	217
Fig. 37 - Twee archetypes van de law firm	224
Fig. 38 - Spreiding VG, marktorientaties en schaalgrootte	295

Fig. 39 - Codeboom relaties	298
Fig. 40 - Dynamische kaart van law firm 9	302
Fig. 41 - Competenties van de managing partner	306
Fig. 42 - Verdeling allocaties per competentiecluster	307
Fig. 43 - Gedifferentieerde competenties managing partner	308
Fig. 44 - Verwachtingen en resultaten tijdsbesteding managing partner	313
Fig. 45 - Vergelijking met de VG-index	341
Fig. 46 - VG-index, marktorientatie, leverage en schaalgrootte	342
Fig. 47 - Conceptueel model factoren business model law firm	344
Fig. 48 - Dynamische kaart van de law firm als analysemodel	346
Fig. 49 - Competenties in dynamische kaart - aanbodgericht	350
Fig. 50 - Competenties in dynamische kaart - vraaggericht	351
Fig. 51 - 4-D law firm model	353
Fig. 52 - Competenties in 4-D law firm model	355
Tabel 1 - Overzicht aantal advocatenkantoren in Nederland	20
Tabel 2 - Rechtsvormen law firms	29
Tabel 3 - Rangorde in de criteria voor promotie	36
Tabel 4 - Groei van de law firms in Nederland	102
Tabel 5 - Groei van het aantal advocaten in Nederland	102
Tabel 6 - Overzicht deductieve en inductieve bewerking resultaten	264
Tabel 7 - Selectie managing partner	268
Tabel 8 – Samenvatting resultaten organisatiekenmerken	271
Tabel 9 - Samenvatting resultaten marktorientatie	274
Tabel 10 - Samenvatting resultaten externe processen van discontinuïteit	279
Tabel 11 - Samenvatting resultaten interne processen van discontinuïteit:	292
Tabel 12 - Bestendigheid van huidige businessmodel met marktorientatie	293
Tabel 13 - Ssamenvatting resultaten emergente relaties	296
Tabel 14 - Thematische codering van de relaties	299
Tabel 15 - Profiel: transformationeel leiderschap	309
Tabel 16 - Profiel: strategisch	310
Tabel 17 - Profiel: management	311
Tabel 18 - Profiel: operationeel	312
Tabel 19 - Profiel: professioneel	312
Grafiek 1 - Toekenning opmerkingen naar competenties	303
Grafiek 2 - Verdeling generieke competenties voor de managing partner	304

Voorwoord



Twee gebeurtenissen zijn bepalend geweest voor de aanleiding tot dit proefschrift. Ergens in 1988, ik woonde nog in Zuid Frankrijk, werd ik gebeld door mijn goede vriend Ali Hanekroot († 2006). Of ik mee wilde spelen in een instructievideo die gebruikt werd in de opleiding voor advocaten. Het ging over echtscheiding en ik moest een ‘dwarse man’ spelen. Dat op zich kostte me opvallend weinig moeite en ik bleek ook nog wel iets te snappen van de juridische problematiek. Misschien wel om die reden, maar vast ook wel vanwege mijn onderwijs- en trainerservaring, werd me gevraagd toe te treden tot het corps van opleiders bij de Nederlandse Orde van Advocaten. Als ‘goog’, want bij de NOvA is iedereen die geen advocaat is, automatisch ‘goog’ ook al is hij bedrijfskundige, neerlandicus of landbouwkundig ingenieur. Gogen zijn andersoortige mensen die iets van mensen weten en die handig zijn om advocaten iets te leren over die mensen. Dat was mijn entree in de wondere wereld van de advocatuur. Een wondere wereld: alles was anders en weinig van wat ik geleerd had bleek enige relevantie te hebben in deze wereld.

Ik viel van de ene verbazing in de andere. Waarom is dit zo typisch – in mijn ogen toen ‘onhandig’ – georganiseerd. Waarom doet men niet ‘gewoon’? Waarom heeft niemand een boek over het uitoefenen van de professie, over onderhandelen, communiceren of organiseren. Wat me nog het meest verbaasde was dat niemand zich leek te bekommeren om management. Dat woord was zelfs een taboe. In een wanhopige poging bij een grote law firm notarissen de kunst van het coachen bij te brengen bekreunde ik me tijdens een kop koffie met de opdrachtgever over deze observatie. Hij herkende mijn probleem direct en verraste me volledig door te vertellen dat het iets minder dramatisch was. In de UK – zo zei hij – is een Centre for Law Firm Management waar veel expertise is en dat geleid wordt door professor Stephen Mayson, de world leading expert op dat gebied. Het toeval wilde dat hij op dat moment in het land was en of ik eens met hem wilde spreken. Een uur later ontmoette ik Stephen Mayson in Hotel des Indes en een half uur later had ik

me ingeschreven op de MBA Legal Practice, de enige MBA op dit gebied ter wereld. Daar begon mijn zoektocht naar het managen van law firms. Tot nog toe geniet ik de twijfelachtige eer de enige Nederlander te zijn met deze MBA. Ik roep in advocatenkringen in arren moede nog wel eens dat er nota bene meer Belgen met deze opleiding zijn dan Nederlanders en dat het toch ook typisch is dat er nog niemand van die 15.000 advocaten in Nederland op dit idee gekomen is. Inmiddels ben ik ook aan dit centrum in de UK verbonden. Deze cues, ontmoetingen en studie brachten me definitief op de zoektocht die aanleiding was voor dit proefschrift. Er waren twee juristen voor nodig om deze 'goog' op dit pad te krijgen!

Dit proefschrift beoogt grip te krijgen op die 'wondere wereld' door die wereld te benaderen vanuit concepten en theorieën vanuit een andere wereld: de wereld van marketing, van kenniseconomie, van grote maatschappelijke ontwikkelingen en interne organisatieperikelen. Het blijkt mogelijk die wondere wereld te ontcijferen, betekenis en taal te geven en het zodoende zodanig te kunnen normaliseren dat het te managen is.

Bij deze zoektocht hoort een crew. Allereerst dank aan professor Rob van Otterlo voor zijn doorslaggevende steun bij het verkrijgen van een stafpositie in het Centre for Law Firm Management in de UK.

Speciale dank ben ik verschuldigd aan mijn promotor professor Hans Doorewaard. Zijn bijzondere manier van begeleiden, zijn niet-aflatende precisie, liefde voor het vak en zijn vasthoudendheid om te gaan voor het maximale resultaat, heeft mij voortdurend gestimuleerd om zelf ook tot het gaatje te gaan. *'Een proefschrift is pas klaar al deze mango rijp is'*, is een gevleugelde uitspraak van hem, daarbij wijzend op de houten mango op zijn werktafel!

Een persoonlijk woord van dank gaat naar Cint Kortmann en naar Lieke Zwanenburg voor ieders eigen manier van ondersteuning in tijden die cruciaal waren.

Ten slotte dank ik mijn echtgenote Ien voor de onvoorwaardelijke steun die uiteen liep van de correctie van de vele taelvouten, het hapje laat in de avond als er toch nog even iets af moest, het vertrouwen, de zelfopoffering en het voor de honderdduizende keer aanhoren van hetzelfde verhaal de afgelopen zes jaar. Dat dit proefschrift voor onze kinderen ook een voorbeeld van life long learning mag zijn.

1. Introductie



Deze studie beschrijft een onderzoek naar het managen van de law firm (in het Nederlands: het advocatenkantoor), meer in het bijzonder naar de rol en competenties van de managing partner. We beperken ons in deze studie tot law firms die – in de zin van de wet – voor eigen risico een rechtspraktijk voeren. Met rechtspraktijk wordt hier bedoeld op die organisaties die aan cliënten juridisch advies geven en/of optreden in juridische actie, in en buiten rechte.

1.1 De law firm

Law firms lopen in Nederland uiteen van eenpersoons-organisaties (eenpitters) tot grote organisaties, hoewel de schaalgrootte in vergelijking met bijvoorbeeld de Verenigde Staten en Groot Brittannië UK relatief klein is. In Nederland valt het merendeel van de kantoren in de sector MKB (van Klinken, 2008). De meeste kantoren zijn ooit gestart als eenmanskantoor om van daaruit te groeien naar een grotere vorm. Was dat vroeger vooral autonome groei, in recente jaren zien we ook veel groei door (internationale) fusie en acquisitie.

Naast deze fusie- en acquisitiebeweging zien we thans ook steeds meer ‘defusering’. Mede als gevolg van de partnerstructuren en interne conflicten ziet men dat complete ‘secties’ van grotere kantoren zich afsplitsen om een meer gespecialiseerd kantoor te vormen. Het deel uitmaken van een (inter-) nationaal samenwerkingsverband, bijvoorbeeld in een netwerk, is een alternatief voor fusie.

De juridische industrie is een grote. In 2004 werd door de hoogleraar privaatrecht Maurits Barendrecht geschat dat de kosten van de toegang tot het juridische systeem voor de gehele Nederlandse samenleving op jaarbasis € 8 tot € 9 miljard bedragen. Dit betreft de totale kosten van juridische afwikkeling van geschillen in de Nederlandse samenleving, zowel voor het bedrijfsleven als voor overheid en particulieren. Dit is inclusief de kosten van stilliggend kapi-

taal, bijvoorbeeld wanneer een bouwvergunning niet wordt afgegeven als gevolg van een procedure of voor het inhuren van deskundigen (Barendrecht, 2004).

De juridische industrie is een tamelijk statische sector met een evolutionair karakter. Ontwikkelingen zijn traag en vertraagd trendvolgend. Het statische karakter van de law firm herkennen we in de – ook in Nederland – dominante structuur van het ‘partnership/professional’ model, de zgn. *P² structuur* (Greenwood, Hinings, & Brown, 1990). Deze structuur houdt in dat de professional tevens eigenaar/partner van de firma is. Dit dwingt de advocaat tot het simultaan vervullen van verschillende rollen: eigenaar, bestuurder, professioneel advocaat, manager, juridisch medewerker, P&O-er, facilitair manager, etc. Alleen de rol van professioneel advocaat is die van ‘fee-earner’, alle andere rollen vallen onder die van ‘fee-eater’. Het gangbare gebruik van deze terminologie en de overtuiging – inmiddels een cultuurelement – ‘*doen waar je goed in bent*’, illustreren dat de ‘uurtje-factuurkje’ cultuur in de advocatuur gemeengoed is (Dijkstra & Vleemink, 2004).

Deze dominante cultuur herkennen we ook in de marktoriëntatie van de law firm. Deze oriëntatie is over het algemeen aanbodgericht. Dat wil zeggen dat de law firm zich op de markt presenteert als een organisatie met bepaalde kennis en specialisaties. Er is weinig oog voor wat de markt van een law firm vraagt. Het verwarrende is dat de aanbodgerichte marktoriëntatie niet als zodanig wordt onderkend, zelfs niet als een oriëntatie die door de branche zelf geproduceerd wordt en dus veranderbaar is. Het is eenvoudigweg de ingeslepen wijze van doen, die – om meerdere redenen – niet ter discussie staat. Een ander dominant kenmerk is dat de genoemde uurtje-factuurkje werkwijze als een synoniem gezien wordt voor ‘commercieel’ en dat deze werkwijze, gecombineerd met hard werken, door deze bedrijfstak bij uitstek als de doorslaggevende oorzaak van het succes van de professionele serviceorganisatie gezien wordt. Voor wat betreft het harde werken is dat een misvatting. Er is onderzoek dat aantoonde dat hard werken vooral te maken heeft met ‘hart voor de zaak’, hoge externe eisen en wellicht schuldgevoel omdat er zoveel verdiend wordt, eerder dan met meer inkomsten op zichzelf (Wallace, 1997). In een kritisch commentaar merken Dunn en Baker op dat, cliënten geen tijd kopen, maar resultaat, verwachtingen, een goed gevoel, hoop, dromen, een toekomst die hun aanstaat en een oplossing voor hun probleem (zie ook: ten Bos, 2005; Dunn & Baker, 2003).

De law firm is te typeren als een kennisintensieve professionele dienstverleningsorganisatie die oplossingen voor juridische vraagstukken van cliënten

levert (Kwakman, 2007). De meerderheid van de medewerkers bestaat uit hoog opgeleide professionele kenniswerkers in een uitvoerende functie. Deze werken, uit de aard van het werk, veelal zelfstandig ten behoeve van cliënten. En ook als er sprake is van teams en collega's is van een echte samenwerking vaak geen sprake. Succesvolle professionele competenties van de advocaat centreren zich in de traditionele law firm rondom individualiteit, professionele agressiviteit, rivaliteit en juridisch antagonistisch gedrag (Lazega & Pattison). Volgens Maister zijn er een paar inherente tendensen die oorzaak zijn van een ineffectieve samenwerking: problemen met vertrouwen in elkaar, problemen met ideologie, waarden en principes, professionele afstand en een merkwaardige besluitvorming (Maister, 2006). Collegialiteit, teamgedachte en verbondenheid aan het kantoor zijn eerder te beschouwen als een ideologie dan als werkelijkheid. Deze *ideologie van collegialiteit* heeft de functie van een psychologische verdediging tegen het onderling gebruik van professionele agressiviteit (Hirschhorn, 2006).

Leidinggeven aan professionals, aan advocaten, aan kenniswerkers is niet eenvoudig. In een traditionele law firm, waarin termen als *management*, *managing partner*, *leidinggeven* of *sturing geven*, niet tot het normale taalgebruik behoren, is het soms ook nog de vraag wie eigenlijk als leidinggevend in de organisatie beschouwd kan, mag of wil worden. Is dat de voorzitter van de maatschap, de managing partner, de oudste maat, wellicht een professionele manager in loondienst of een opgewaardeerde office-manager? Of nemen alle partners gezamenlijk besluiten en mag één van de partners de besluiten uitvoeren? Is er, met andere woorden eerder sprake van een *collegiale organisatie*, met een *primus interparis*, dan van een bureaucratische organisatievorm met een eenduidige commandolijn (Wanrooy, 2004)?

Managen is niet populair onder advocaten en de introductie van het managementdenken in de advocatuur is niet eenvoudig. Gevolg is dat het bestuur en het management van het advocatenkantoor in handen is van goedwillende amateurs, die eigenlijk ook liever advocatuurlijk werk doen. De traditionele law firm is daarmee in handen van advocaat/eigenaren, die leek te noemen zijn op het gebied van algemeen management en zeker op het gebied van kennisintensieve dienstverlenende bedrijfsvoering. We kunnen stellen dat er sprake is van een diffuse statische managementstructuur die bij wijze van illustratie als volgt voor te stellen is:

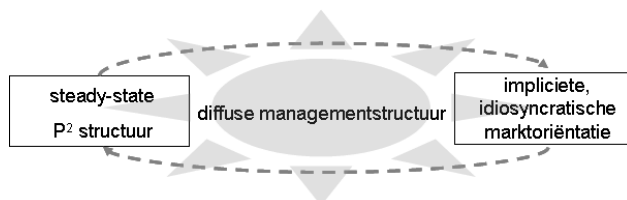


Fig. 1 - Illustratie diffuse managementstructuur law firm

De Advocatenwet, de regelgeving van de Nederlandse Orde van Advocaten (NOvA) als publiekrechtelijk orgaan, het klacht- en tuchtrecht en dergelijke, zijn tot op heden sterk bepalend voor bovenstaande werkwijze, organisatievorm, eigenaarschap en in- en extern gedrag. Er is beweging. De NOvA, waarvan iedere advocaat verplicht lid is, wordt door de advocatuur zelf maar matig gewaardeerd (Gunst & Bruinsma, 2002b). De roep naar minder bemoeizucht en meer inspraak van de afnemers en de steeds oploeiende discussie tot omvorming naar het model van Toezichthouderschap geeft aan dat er in de advocatuur een verandering gaande is (Barendrecht, 2002). Andere doorbrekers zijn eigen opleidingssystemen van de grote kantoren en de opkomst van de 'toga-masters', beide als deelalternatieven voor de verplichte advocatenopleiding waarvan het monopolie nu nog bij de NOvA berust. De HBO-jurist en de introductie daarvan in de advocatuur is nog een ongewis punt, evenals het zogenaamde 'Bar-exam' (van Otterlo, 2004, 2007, 2008).

Bovendien is sprake van een steeds verdergaande juridisering van de samenleving in al haar aspecten. Steeds meer maatschappelijke, economische en intermenselijke elementen van de samenleving spelen zich af tegen een juridische achtergrond. Een succesvol advocatenkantoor dient zich daarom voortdurend aan te passen aan vragen vanuit de samenleving, aan vragen van cliënten. Daaruit volgend is het voor de law firm van de toekomst van groot belang om een actieve, vraaggerichte marktorientatie te vertonen. Een marktgerichte oriëntatie richt zich – binnen de wettelijk opgelegde beperkingen – voortdurend op het realiseren van hoge servicegerichtheid, organisatorische flexibiliteit en verdergaande professionalisering en commercialisering. Onderzoek, dat we verderop zullen behandelen, toont aan dat het realiseren van deze marktgerichte oriëntatie vooral een zaak is van leidinggeven. Over het algemeen hebben advocaten dezelfde attitude ten aanzien van commercialiteit en dat verschilt niet naar kantoor type of -grootte. De bepalende factor voor de ontwikkeling van commerciële attitudes is het dragen van verantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen van de maatschap (Gunst & Bruinsma, 2004). Van Otterlo et al. (2002) schetsen dat er, als gevolg van veranderende marktvraag, wellicht in de toekomst zelfs twee soorten law firms zullen zijn. In navolging van Weggeman (1992) valt deze redenering samen te vatten als, enerzijds *de*

routine law firm (door hem een organisatie van professionals genoemd), anderzijds *de improviserende/innovatieve law firm* (door hem een professionele organisatie genoemd). We zullen op dergelijke indelingen verderop in deze studie uitgebreid terug komen.

Onder invloed van de kenniseconomie komen er andere vragen op de law firm af. Als gevolg van internet komt er steeds meer juridische informatie ter beschikking, ook voor de leek. Ook stellen bedrijven en organisaties andersoortige vragen aan law firms, zoals training en opleiding van hun personeel, compliance en governance vraagstukken. De noodzaak van marketing- en corporate-communicatie staat niet meer ter discussie (Meerstadt & Nienhuis, 1996). Er is steeds meer vraag naar transparantie van de prijswerking, vragen rondom de marktwerking, tarieven en mededingen. De onvoorspelbaarheid van de hoogte van de totale kosten is veel cliënten een doorn in het oog (van Klinken, 2008). Zo is de Nederlandse Mededigingsautoriteit (NMa) in 2004 een onderzoek hierover gestart. Door de invloed van globalisering zijn grote cliënten hun gedrag aan het veranderen (Susskind, 2008). Er worden steeds meer offertes met presentaties gevraagd van law firms en de *'elevator pitch'* heeft zijn intrede gedaan. Ook wordt door grote bedrijven de inkoop van juridische diensten steeds verder geprofessionaliseerd en de advocatuur steeds verder bekritiseerd (Faasen, 2008). Tenslotte staat ook, zoals al eerder gezegd, de positie van de NOvA, het aantal reglementen, verordeningen en toetsingssystemen volop in de aandacht (van Klinken, 2008).

De traditionele law firm kent, mede door de aard van het productieproces, een marktorientatie die vooral aanbodgericht is en lijkt te willen blijven met daarbij een diffuse leidinggevende managing partnerstructuur van partner/professional. Deze structuur wordt regelmatig uit haar evenwicht gebracht door enerzijds dynamische interne processen van discontinuïteit zoals vraagstukken van de interne organisatie, met discontinue processen die nu eenmaal bij alle organisaties horen, zoals groeiperikelen, fluctuatie in de werkvoorraad en personeelsvraagstukken en anderzijds externe processen van discontinuïteit, zoals veranderende wetgeving, arbeidsmarkt, veranderende klantvragen. De externe processen van discontinuïteit zijn nagenoeg onbeheersbaar, omdat de advocaat of het kantoor hierop geen invloed heeft. We beschouwen de interne processen van discontinuïteit en de externe processen van discontinuïteit als dynamiserend. Deze processen produceren turbulentie die uiteindelijk niet te negeren valt. In dit spanningsveld ligt de functie van de leidinggevende, de managing partner en de vraag is daarbij welke competenties de managing partner nodig heeft om de noodzakelijke veranderingen in de kenmerken van de law firm en een marktgerichte oriëntatie te begeleiden. We combineren dit

dynamische complexe krachtenveld, de context en de functie van de managing partner in de volgende grafische illustratie, die later wordt uitgelegd (zie figuur 2):

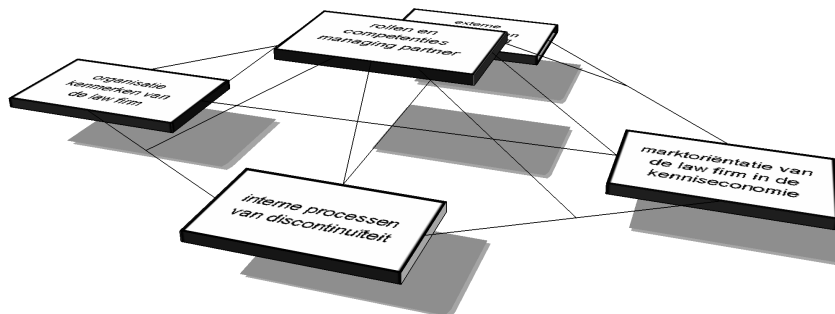


Fig. 1 - Dynamische complexe krachtenveld van de managing partner

Dit model illustreert de complexiteit van dit tegengestelde krachtenveld waarin de managing partner opereert: tussen en boven twee gelijktijdig tegengesteld optredende krachten, waarvan de meeste ook nog onderling interfereren. Aan de ene kant dient er leiding gegeven te worden aan de continuïteit van het kantoor en aan de integratie van de interne veranderingsprocessen in die continuïteit (continu veranderingsperspectief). Aan de andere kant dient leiding gegeven te worden om – naar aanleiding van externe discontinue ontwikkeling – diezelfde organisatie te veranderen om het goede commerciële antwoord op de vraag van de cliënt te kunnen geven (discontinu veranderingsperspectief). Dit is in het kort het object van deze studie. Dit krachtenveld wordt goed verwoord door De Wit en Meyer (de Wit & Meyer, 2004, bew. ajk):

	discontinu veranderings- perspectief	continu veranderingsper- spectief
nadruk op	Revolutie boven evolutie	Evolutie boven revolutie
<i>Strategische vernieuwing als</i>	Disruptieve innovatie/ turn-around	Ononderbroken verbetering
<i>Strategisch vernieuwingsproces als</i>	Creatieve destructie	Organische adaptatie
<i>Grootte van de verandering</i>	Radicaal, veelomvattend, dramatisch	Gemiddeld, behapbaar, niet-dramatisch
<i>Veranderingspad</i>	Abrupt, labiel, hortend	Gradueel, stabiel, constant

<i>Vernieuwingseis</i>	Plotselinge breuk met status quo	Permanent leren en flexibiliteit
<i>Reactie op externe schokken</i>	Shock therapie	Continue aanpassing
<i>Visie op organisatie crises</i>	Onder druk wordt alles vloeibaar	In de kou bevroert alles
<i>Lange-termijn vernieuwingsdynamiek</i>	Stabiel en instabiel wisselen af	Voortdurende staat van verandering
<i>Lange-termijn vernieuwingspatroon</i>	Dynamisch evenwicht	Graduele verandering

De managing partner, als eerstgelijke onder de gelijken, vervult in dit tegen-gestelde krachtenveld een centrale rol. Het gaat niet alleen om de rol die vervuld wordt, maar vooral om competenties die daarvoor noodzakelijk zijn.

1.2 Relevantie van het onderzoek

Bestudering van de literatuur op het onderwerp ‘law firm management’ levert een merkwaardig beeld op. Mondiaal gezien is de legal industry enorm groot. Toch is het een van de weinige branches zonder expliciet op de branche toegesneden managementconcepten. Over dit onderwerp is nauwelijks specifieke wetenschappelijke literatuur bekend. In die zin is er ook geen ‘over-all’ visie op het management van de law firm die als toetssteen voor deze studie zou kunnen dienen. Wetenschappelijk of praktijkgericht onderzoek is schaars. Er is in de branche kennelijk geen – wat Harinck noemt – ‘verlegenheidssituatie’: men heeft – zo lijkt het – geen dringende vraagstukken die om verbetering door onderzoek vragen (Harinck, 2009).

De meeste literatuur is praktijktheorie, gericht op ‘how-to-do’, ideaaltypisch en ideologisch (Lorsch & Tierney, 2002; Susskind, 1996, 2008) en nogal eens gekoppeld aan de typische VS-helden verhalen. Recent zijn er in Nederland twee relevante proefschriften gepubliceerd: één over kennismanagement binnen de law firm (Apostoli, 2006) en één over besturingssystemen (gedeeltelijk over law firms) (Wanrooy, 2007). Als in de specifieke literatuur al sprake is van onderzoek, is dat vaak gericht op professional service firms, waaronder law firms. Als al sprake is van onderzoek in law firms is dat – behoudens de genoemde proefschriften – bij buitenlandse law firms. Door de daar vigerende wet- en regelgeving en culturele componenten zijn de uitkomsten veelal niet vergelijkbaar met de Nederlandse situatie.

De Nederlandse Orde van Advocaten heeft een kwaliteitsstandaard op de kantoororganisatie maar deze is gebaseerd op algemene begrippen zoals die in

kwaliteitsmanagement gebruikelijk zijn (Nederlandse Orde van Advocaten, 2007a). De Commissie van Wijnen bepaalde in 2006 zes kernwaarden van de advocatuur: *onafhankelijkheid, partijdigheid, integriteit, vertrouwelijkheid, deskundigheid* en *publieke verantwoordelijkheid* (Commissie van Wijnen, 2006). Er zijn initiatieven deze waarden in de wet op te nemen (febr. 2008). Op deze kernwaarden is inmiddels ook kritiek geformuleerd (Alberdingk Thijm, 2007; Bannier, 2007). Deze kernwaarden zijn advocatuurlijk en inhoudelijk van aard en bevatten nauwelijks aanknopingspunten voor het management van de law firm.

In deze studie wordt een gedifferentieerde ideaaltypische – zo men wil archetypische – definitie van een law firm voorgesteld, gebaseerd op een ontwikkeling van aanbodgerichte naar vraaggerichte marktoriëntatie. Deze definitie verlegt het accent van de al bekende archetypes van de law firm die gebaseerd zijn op eigenaarschap en de *resource based view* naar een marktgerichte benadering en verrijkt deze met aandacht voor de sturingscomponent.

Voor zover is na te gaan is dit ook het eerste onderzoek waarin noodzakelijke competenties voor managing partners gesystematiseerd worden. Deze systematiek verrijkt daarmee ook het eerder genoemde intern gerichte P²-model mede door de systematische koppeling van dit model aan de marktoriëntatie. Dit onderzoek geeft ook een eerste aanwijzing over het soort competenties bij een transitie van een aanbodgerichte marktoriëntatie naar een vraaggerichte marktoriëntatie. Ook wordt door dit onderzoek de complexiteit van de rol van de managing partner in een krachtenveld tussen continuïteit en min of meer normale organische veranderingen van de law firm en discontinue krachten in de context meer inzichtelijk. We merken op dat we in deze studie spreken over de managing partner en over zijn competentieprofiel. In de praktijk komt het nogal eens voor dat deze functie door meerdere personen wordt ingevuld, bijvoorbeeld met een verdeling per domein of portefeuille. In deze studie bedoelen we met een competentieprofiel van de managing partner een profiel dat hoort bij de functie managing partner, ongeacht of deze door één of door meerdere personen wordt vervuld. Tenslotte geeft dit onderzoek aanknopingspunten voor verder onderzoek. Hierbij valt te denken aan een grootschalige kwantitatieve survey voor validatie en verdere exploratie. Ik zal hierop in het slothoofdstuk van deze studie terugkomen.

1.3 Doelstelling onderzoek

Doelstelling van dit onderzoek is:

Het verder ontwikkelen van de theorie over de ontwikkeling van professionele organisaties, meer in het bijzonder het advocatenkantoor (law firm) door de meningen van de managing partners te inventariseren over noodzakelijke competenties voor het leiden van een aanbodgerichte en voor het leiden van een vraaggerichte law firm in de kenniseconomie.

1.4 Sturende centrale vragen van het onderzoek

De theoretische basis voor dit onderzoek wordt gevormd door vijf invalshoeken: organisatiekenmerken van de law firm, marktorientaties van de law firm in de kenniseconomie, interne processen van discontinuïteit, externe processen van discontinuïteit en competenties van de managing partner. Dit onderzoek verzamelt op kwalitatieve wijze gegevens op grond van een richtinggevend conceptueel model. Dit model is gebaseerd op een oriëntatie in de wetenschappelijke literatuur omtrent deze vijf invalshoeken bij managing partners van zestien law firms gegevens over adequate en passende competenties van de managing partner. We spreken dan over competenties die behulpzaam zijn bij managen van de law firm met een aanbodgerichte of een vraaggerichte marktorientatie. Deze competenties zijn onder invloed van interne processen van discontinuïteit en externe processen van discontinuïteit, evenals door de interferentie van deze twee processen. Het doel is om zo de theorie van de law firm verder te ontwikkelen. Afgeleid van dit onderzoeksmodel zijn de volgende sturende centrale vragen te stellen:

Eerste centrale vraag (theoretische vraagstelling):

Wat is in de literatuur bekend over de invloed van organisatiekenmerken van de law firm, interne processen van discontinuïteit en externe processen van discontinuïteit op de ontwikkeling naar een vraaggerichte marktorientatie van de law firm in de kenniseconomie en welke competenties van de managing partner kunnen deze invloed sturen? Deze vragen worden beantwoord in de uitgebreide literatuurstudie in hoofdstuk 2 voor wat betreft de organisatiekenmerken van de law firm, in hoofdstuk 3 de marktorientatie van de law firm in de kenniseconomie, in hoofdstuk 4 de externe processen van discontinuïteit en in hoofdstuk 5 de interne processen van discontinuïteit.

Tweede centrale vraag (empirische vraagstelling):

Wat is de mening van managing partners van de geselecteerde law firms over de invloed van organisatiekenmerken van de law firm, interne processen van

discontinuïteit en externe processen van discontinuïteit op de marktorientatie van de law firm in de kenniseconomie en de competenties van de managing partner die noodzakelijk zijn bij het managen van een law firm met een aanbodgerichte of een vraaggerichte marktorientatie? De resultaten van het veldonderzoek naar deze vragen is gerapporteerd in hoofdstuk 9.

Derde centrale vraag (analytische vraagstelling):

Wat zijn de belangrijkste overeenkomsten en verschillen tussen de meningen van de geselecteerde managing partners met het oog op het formuleren van de competenties voor de managing partner die noodzakelijk zijn bij het managen van de law firm met een vraaggerichte en aanbodgerichte marktorientatie? In hoofdstuk 10 vatten we eerst de belangrijkste overeenkomsten en verschillen samen en presenteren zo een tweetal nieuwe archetypes van de law firm: de aanbodgericht law firm en de vraaggerichte law firm. Dan concluderen we over een in deze studie ontwikkelde VG-index in relatie tot marktorientatie, leverage, schaalgrootte en bestuurdersvorm omdat deze VG-index het mogelijk maakt law firms onderling te vergelijken. We introduceren de – in deze studie ontwikkelde zogenoemde – dynamische kaart om de dynamiek in de afzonderlijke law firms inzichtelijk, begrijpbaar en vergelijkbaar te maken en aangrijpingspunten voor verandering te vinden. Tenslotte formuleren we een nieuw conceptueel model van de law firm dat de samenhang tussen schaalgrootte, waardediscipline, leverage, marktorientatie en bestuurdersvorm begrijpbaar maakt. Hiermee leveren wij een bijdrage aan het verder ontwikkelen van de theorie over de ontwikkeling van professionele organisaties, meer in het bijzonder het advocatenkantoor (law firm), de doelstelling van dit onderzoek.

1.5 Globaal conceptueel model

De samenhang en sturing voor dit onderzoek wordt weergegeven in het volgende zogenaamd globaal conceptueel model (Verschuren & Doorewaard, 2007):

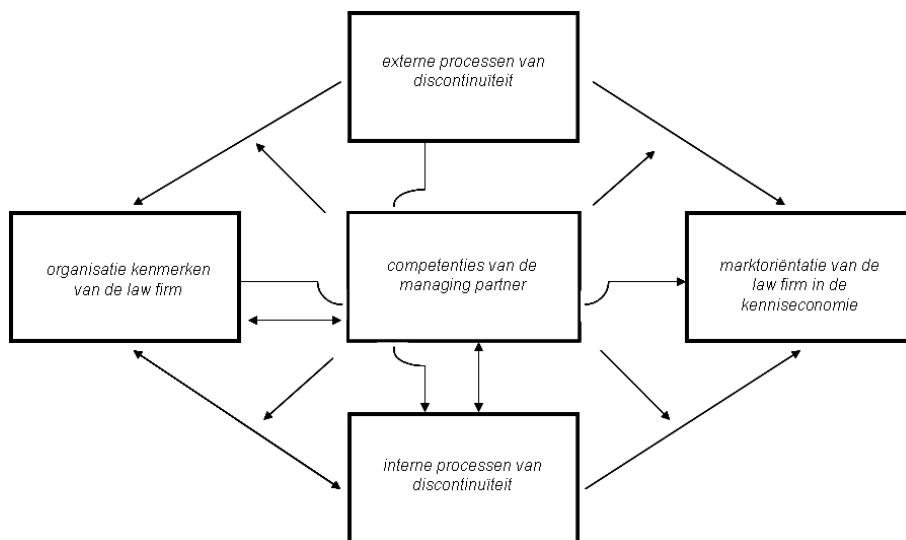


Fig. 2 - Globaal conceptueel model

We zien in bovenstaand schema de vijf invalshoeken – kernbegrippen – met elkaar in verband gebracht. Hoewel we een en ander bij de kanttekeningen hieronder zullen nuanceren is dit model als volgt te lezen: organisatiekenmerken van de law firm hebben een invloed op de wijze waarop de marktorientatie van die law firm gestalte krijgt. Deze organisatiekenmerken zijn niet stabiel maar onderhevig aan allerlei interne processen van verschillende soort, niveau en intensiteit. Bovendien staat de law firm in een algemene maatschappelijke context en in een specifiek juridische context; ook dat heeft invloed op de kenmerken. De managing partner wordt niet enkel beïnvloed door de interne processen van discontinuïteit (en is daar zelf onderdeel van), het is ook zijn taak die interne processen te sturen en een respons te hebben op de invloed van de externe processen op de kenmerken van de law firm voor wat betreft het stabiliseren. Daarbij triggeren zowel de interne als de externe processen van discontinuïteit veranderingsenergie op de marktorientatie. Ook die trigger dient door de managing partner beïnvloed te worden om te komen tot een – bij de strategie – passende marktorientatie. Dit conceptueel model maakt ook duidelijk dat de sturing van de managing partner op de marktorientatie niet direct, maar indirect is. Namelijk via de invloed van interne processen van discontinuïteit op het behouden of veranderen van kenmerken van de law firm en het gebruik van die processen om de marktorientatie te behouden of te veranderen, terwijl hij daar zelf een onlosmakelijk onderdeel van is. Mutatis mutandis geldt hetzelfde voor de invloed van externe processen van disconti-

nuïteit, met uitzondering van het feit dat de managing partner daarvan geen onderdeel uitmaakt.¹

Drie methodologische kanttekeningen bij dit globale conceptuele model

Organisatiekenmerken van de law firm, interne en externe processen van discontinuïteit, marktoriëntatie van de law firm in de kenniseconomie, kernbegrippen in deze studie, hangen zo nauw met elkaar samen dat onderscheid hier en daar kunstmatig lijkt. Zo valt de managing partner in strikte zin ook onder het kernbegrip kenmerken van de law firm. Dit is nu eenmaal een kenmerk van een collegiale organisatie (Lazega & Pattison, 1999). Dit zou kunnen duiden op een hoge mate van systeemstabiliteit. Dat zou dan betekenen, zoals Aldrich opmerkt, dat een verandering in het ene subsysteem zou doorklinken in elk ander subsysteem. Het tegendeel is het geval. 'Things are not as complex as they seem', levende systemen (inclusief organisaties) bereiken nu juist hun stabiliteit en continuïteit van bestaan omdat er 'gaten' zijn. Het is eerder zo dat componenten, zoals de genoemde kernbegrippen, semi-autonoom zijn en het maar de vraag is of een verandering in één component op alle andere effect heeft (Aldrich, 2007). Er is, met andere woorden eerder sprake van een losjes gekoppeld systeem zoals Weick dat bedoelt. *'Loosely coupled events are responsive but each also preserved its own identity and some evidence of its physical or logical separateness ... each retain some identity and separateness and their attachment may be circumscribed, infrequent, weak in its mutual effects, unimportant, and/or slow to respond'* (Weick, 1976).

Daarnaast zal ook blijken dat dimensies en factoren moeilijk geordend en beschreven kunnen worden in gradaties, bijvoorbeeld in termen van meer of minder (Verschuren & Doorewaard, 2007). Met andere woorden, de variatie is moeilijk te bepalen. Het gevolg is dat geen strikt causaal model gemaakt kan worden met onafhankelijke, afhankelijke, modererende of mediërende variabelen (Baron & Kenny, 1986), voor zover dat overigens noodzakelijk zou zijn voor een kwalitatief onderzoek. In dit conceptueel model zijn de kernbegrippen wel met elkaar verbonden door pijlen. Deze pijlen geven hier niet – zoals in een causaal conceptueel model – de causale relatie in enge zin aan, maar wel de richting van invloed. Dát er invloed is of kan zijn, dát de richting voornamelijk bepaald wordt door de aard van de invloed en dát in de empirie veelal een taalkundige variatie aanwezig is, is evident. Gradatie is echter diffuus en daaruitvolgend kan het causale verband lang niet altijd – direct – aangetoond worden. Deze invloed kan – in onze optiek – wel een direct, indirect,

¹ We gaan hier voorbij aan de bijzonderheid dat de advocaat een cruciale rol in de ontwikkeling van de maatschappelijke ontwikkeling van de advocatuur vervult, zoals bijvoorbeeld de landelijke deken, lid van de hoogste colleges van de NOvA of lid van een belangrijke adviescommissie voor de staat.

interactief of een feedback karakter vertonen (Verschuren & Doorewaard, 2007). Hoewel de verleiding groot is kunnen we de invloed van de – competenties van de – managing partner ook niet behandelen als een modererende variabele. Baron & Kenny stellen daarvoor weliswaar: ‘Moderator variables are typically introduced when there is an unexpectedly weak or inconsistent relation between a predictor and a criterion variable (e.g., a relation holds in one setting but not in another, or for one subpopulation but not for another), maar we stellen ook op deze plaats dat er wel sprake is van invloed (richting) maar niet van een aan te tonen directe causaliteit (Baron & Kenny, 1986, p. 1176). Samenvattend zouden we dit model in de terminologie van Verschuren het best kunnen typeren als een hybride model van het type confrontatie/conceptmodel dat nuttig is bij het beschrijven van meerdere objecten volgens een vast stramien zoals dat zich voordoet in een vergelijkende case study (Verschuren, 2008).

Een tweede kanttekening betreft het onderzoek naar de competenties van de managing partner. In deze studie gebruiken we in onze zoektocht competenties als *sensitizing concepts*. Er is ook geen andere keuze: er zijn in werkelijkheid (potentieel) zinvolle competenties voor de verschillende functies van de managing partner maar deze zijn als zodanig niet in de law firm literatuur te vinden. We moeten ze dus uit andere relevante literatuur construeren voor de law firm om er later in het veldonderzoek zinvol mee te kunnen opereren. Wester stelt dat de plaats van het sensitizing concept in de analysefase is, namelijk bij de inhoudsanalyse. Dus daar waar de onderzoeker alleen het ruwe materiaal ziet (Wester, 2006). Wij hebben in dit onderzoek vanuit de literatuur eerst een aantal globale competenties onderscheiden en deze indeling gebruikt als sensitizing concepts om grip te krijgen op de data. Voor een verdere onderbouwing van dit gebruik verwijzen we naar hoofdstuk 8.

Een derde kanttekening betreft het deductieve en inductieve karakter van deze studie. Het onderzoeksdomein en de literatuur geven, zoals al opgemerkt, weinig directe aanwijzingen. Daarenboven is het voor kwalitatief onderzoek ook onwenselijk respondenten te benaderen met vragen, concepten en taalgebruik uit een discipline die nog weinig ingang en weerklank in hun eigen wereld gevonden heeft. Er circuleren vanzelfsprekend allerhande concepten in deze branche, maar de duiding daarvan is nogal idiosyncratisch. Bijvoorbeeld op de vraag of aanbodgericht dan wel vraaggericht gewerkt wordt zal iedere advocaat direct antwoorden dat dat ‘vanzelfsprekend’ vraaggericht is. Immers de klant komt naar hem toe met een vraag, zo luidt dan de redenering. Omdat we – gezien de doelstelling van dit onderzoek – in het bijzonder op zoek zijn naar ervaringen, ideeën en opvattingen is er gekozen voor een kwalitatief

onderzoek met daaruitvolgend een relatief weinig gestructureerd interview als methode van dataverzameling. Het opgeleverde materiaal geeft voor een aantal aspecten directe toegang voor een deductieve ordening en analyse. Voor een aantal aspecten moet eerst een inductieve tussenslag gemaakt worden alvorens geordend kan worden. Als sprake is van inductieve resultaten wordt dat bij de resultaten in hoofdstuk 9 aangegeven. Voor een uitgebreide bespreking van deze kanttkening wordt verwezen naar hoofdstuk 8.1.2

1.6 Opbouw van de dissertatie

De opbouw van deze dissertatie volgt het onderzoeksmodel en conceptueel model. In hoofdstuk 2 worden organisatiekenmerken van de law firm besproken. Centraal staat de vraag welke dimensies en aspecten voor dit onderzoek van belang zijn. Daartoe verkennen we eerst achtergronden van de law firm en de maatschappelijke monopoliepositie, bestaande dominante organisatiestructuren en opvattingen daarover en het soort diensten dat law firms aanbieden. We bepalen zodoende een eerste werkdefinitie van de law firm. Daarna bespreken we enkele dominante aspecten van de law firm zoals de classificatie, de waardebepaling, de juridische vorm, eigenaarschap, partnerschap en functietitels. Ook komen hier enkele aspecten rondom departementalisatie en schaalgrootte aan de orde.

In hoofdstuk 3 bespreken we de marktoriëntatie in de kenniseconomie en passen die toe op de law firm. We benoemen aspecten van marktoriëntatie en de kenniseconomie voor zover dat van belang is voor deze studie. Vervolgens bouwen we een model van marktoriëntatie met behulp van de elementen klantkennis, strategische flexibiliteit, markstrategieën en aanbod- en vraaggerichte oriëntatie. Vervolgens bespreken we een aantal aspecten van de kennisintensieve organisatie. Omdat de relatie met dienstverlenende organisaties voor de hand ligt bespreken we daarvan ook een aantal aspecten zoals producten, goederen en diensten, karakteristieken en een typologie van professionele dienstverlening. Zo bepalen we een eerste werkdefinitie van een aanbodgerichte en een vraaggerichte kennisintensieve dienstverlenende organisatie. We spitsen deze discussie dan toe op de marktoriëntaties van de law firm en postuleren zo een definitie van een aanbodgerichte en een vraaggerichte law firm die richting geeft aan dit onderzoek.

Hoofdstuk 4 behandelt de ontwikkeling van interne processen van discontinuïteit en begint met een korte inleiding over dynamische processen en omgevingsdimensies en discontinuïteit. We nemen een aantal effecten door: op strategie en innovatie, van internationale ontwikkelingen in de legal industry, op de dienstverlening, op het procesmonopolie, op de groei van de advocatuur

in Nederland en de toename in concurrentie. We bespreken daarna ook aspecten als de marktwerking, de invloed van ICT en technologie, de arbeidsmarktontwikkelingen en HRM/HRD.

In hoofdstuk 5 beschrijven we een aantal externe processen van discontinuïteit en de invloed daarvan op de branche en de law firm. Het gaat daarbij om geplande en ongeplande processen en de spanning tussen organisatieontwikkeling en ontwikkeling van individuen. We verkennen ook een aantal zogenaamde organizational life cycles omdat dat een indruk geeft over het type evolutie en de daarmee samenhangende revolutie. We staan stil bij de in de law firm levendige discussie managerialism versus professionalism. Ook andere aspecten worden besproken: de invloed van ICT en technologie op organisatie en individu, de werkvoorraad, expertise en organisatiesupport, carrièreperspectieven en partnerschap en een korte verkenning van organisatieconflicten.

In hoofdstuk 6 zoeken we, na een theoretische verhandeling over het competentiedenken, potentieel zinvolle competenties voor de managing partner en koppelen deze aan een toepasselijk functiegebouw voor de law firm. Daarna introduceren we het Time Span-model van Jaques als integratiemodel en koppelen dat daarna aan functieniveaus en organisatieprocessen. Daarna bekijken we potentieel zinvolle competenties bij functies van de managing partner op verschillende niveaus.

In hoofdstuk 7 bespreken we eerst nogmaals het conceptueel model. Daarna plaatsen we een aantal methodologische opmerkingen over hypothesen, veronderstellingen, verwachtingen en archetypes in kwalitatief onderzoek. Daarna houden we een oriëntatie op archetypes als inleiding op het stellen van twee archetypes law firm: aanbodgericht en vraaggericht.

In hoofdstuk 8 volgt de methodologische verantwoording waarin onderwerpen als de onderzoeksstrategie, de verantwoording van de cases en casestudy, enkele opmerkingen over deductieve versus inductieve research. Daarna bespreken we de selectie van onderzoekseenheden, respondenten en informanten, de selectiemethode, de onderzoekseenheden, de selectie van respondenten en informanten. Ook verantwoorden we hier de dataverzameling, de operationalisaties, de wijze van afname interviews en de keuze en verantwoording van de topics voor de interviews. Daarna volgt verantwoording betreffende de data-analyse, de thematische analyse voor het inductieve deel en de ondersteunende software. Tenslotte bespreken we betrouwbaarheid en validiteit, meer specifiek in de betekenis daarvan in het kwalitatief onderzoek.

In hoofdstuk 9 worden de resultaten van het onderzoek gerapporteerd. Dat is soms in de vorm van teksten. Het bleek regelmatig noodzakelijk het ruwe materiaal een eerste bewerking te geven door het thematisch te coderen om er betekenis aan te kunnen ontleen. Dat is soms gebeurd door axiaal en selectief te coderen, soms door het maken van tabellen om te zien of zo een patroon kon worden gevonden. Het bleek dat er twee groepen van aspecten uit het materiaal pregnant naar voren kwamen: opvallende zaken gekoppeld aan relaties tussen aspecten van de kernbegrippen en opvallende zaken over de kwaliteit van de dynamiek tussen de kernbegrippen. Deze zijn apart gerapporteerd. Omdat dit een kwalitatieve studie is, is er – uit de aard der zaak – veel ruw materiaal waavan een directe rapportage te weinig informatie opleverd. In dit hoofdstuk is getracht de hoofdlijnen te bespreken en zoveel mogelijk ruw en halfbewerkt materiaal in de bijlagen te plaatsen. De coördinatiepunten worden steeds in de tekst aangegeven.

In hoofdstuk 10 worden de conclusies van het onderzoek gerapporteerd. We vatten eerst de belangrijkste overeenkomsten en verschillen samen en presenteren zo een tweetal nieuwe archetypes van de law firm: de aanbodgericht law firm en de vraaggerichte law firm. Dan trekken we conclusies op basis van een vergelijking van de law firms aan de hand van de – in deze studie ontwikkelde – VG-index. We introduceren de – in deze studie ontwikkelde zogenoemde – dynamische kaart om de dynamiek in de afzonderlijke law firms inzichtelijk, begripbaar en vergelijkbaar te maken en aangrijpingspunten voor verandering te vinden. Tenslotte formuleren we een nieuw conceptueel model van de law firm dat de samenhang tussen schaalgrootte, waardediscipline, leverage, marktoriëntatie en bestuursvorm begripbaar maakt. Hiermee leveren wij een bijdrage aan het verder ontwikkelen van de theorie over de ontwikkeling van professionele organisaties, meer in het bijzonder het advocatenkantoor (law firm) zoals in de doelstelling van dit onderzoek is aangegeven.

2. Organisatiekenmerken van de law firm



Het doel van dit hoofdstuk is om een introductie te geven van de law firm en aan te geven welke kenmerken van de law firm in ons onderzoek worden betrokken. Allereerst bespreken we een aantal karakteristieken die voor een goed begrip van de law firm noodzakelijk zijn. We introduceren typische kenmerken van de ondernemingsvorm, de firma, in het algemeen omdat dit een nogal verwarrend begrip is (2.1.1). Daarna bespreken we de dominante structuur van de traditionele law firm, de zogenaamde P²-structuur: de partner-professional structuur (2.1.2). De maatschappelijk context en wet- en regelgeving zijn sterk bepalend voor het gedrag van de law firm, de markt en de monopoliepositie van de law firm (2.1.3). Deze context bepaalt in hoge mate de aard van de diensten die door de law firm geleverd worden. Deze hebben als algemene karakteristiek dat voor de levering veelal uitsluitend een inspanningsverplichting geldt (2.1.4.). Omdat begrippen, definities en termen in de literatuur nogal diffuus zijn presenteren we in 2.1.5 een samenhangend overzicht van oude en nieuwe juridische vormen, soorten eigenaarschap, bestuurdersvormen, besluitvormings- organen en functietitels. Tenslotte stellen we op grond van al deze informatie een eerste werkdefinitie van de law firm op (2.1.6). Omdat een law firm veelal meerdere eigenaren heeft die een vorm van contract met elkaar hebben is het niet eenvoudig te bepalen wat de (afzonderlijke) waarde van een law firm is. Voor deze studie willen we daar een aantal opmerkingen over maken in 2.2.1. Vervolgens benoemen we een classificatie van law firms als verdere uitwerking van de P² structuur (2.2.2). We verdiepen we ook de begrippen partner en managing partner en formuleren we een voorlopige functiedefinitie van managing partner van een law firm. We ronden af met twee dominante organisatorische aspecten: departementalisatie (2.2.3) en vakdisciplines en schaalgrootte (2.2.4). We besluiten dit hoofdstuk met een samenvatting en bespreken de bijdrage van deze kenmerken aan het onderzoek (2.3).

2.1. De law firm: inleidende opmerkingen en achtergronden

Zoals we in hoofdstuk 1 stelden beperken we ons in deze studie tot advocatenkantoren die voor eigen risico een rechtspraktijk voeren, waar advocaten werken die aan cliënten juridisch advies geven en/of optreden in juridische acties, zowel in als buiten rechte, in de functie van advocaat. We spreken dus over de CBS-indeling 7411.1 subklasse advocatenkantoren. Deze subklasse omvat: verlenen van rechtsbijstand in gerechtelijke procedures waarbij de cliënt bij procesvoering vertegenwoordigd mag worden voor alle gerechtelijke colleges, eventueel in combinatie met het geven van rechtskundige adviezen (Dijkstra & Vleemink, 2004).

Onderstaande tabel geeft de omvang van het aantal advocatenkantoren in Nederland weer. We zien in deze tabel een groei van het aantal advocatenkantoren (van Klinken, 2008, p. 5).

	2008		2007		2006	
	absoluut	proc.	absoluut	proc.	absoluut	proc.
1 advocaat	1.580	48.5	1.313	45.1	1.308	45.3
2-5 advocaten	1.187	36.4	1.109	38.1	1.104	38.3
6-10 advocaten	284	8.7	292	10	309	10.7
11-60 advocaten	183	5.6	173	6	142	4.9
> 60 advocaten	24	0.8	24	0.8	23	0.8
Totaal	3.258	100	2.911	100	2.886	100

Tabel 1 - Overzicht aantal advocatenkantoren in Nederland

In deze studie blijven juridische afdelingen van overheden, bedrijven, Bureaus voor Rechtshulp/Juridisch Loket, juridische afdelingen bij Rechtsbijstandverzekeraars, deurwaarderskantoren of juridisch advieskantoren buiten beschouwing, hoewel ook daar wel advocaten werken onder de regeling ‘advocaten in loondienst’, de zgn. Cohen-advocaten (Gunst & Bruinsma, 2002a). Het is hier niet de plaats de historische ontwikkeling van de advocatuur in Nederland te bespreken (zie daarvoor: Bekkers, van Hooijdonk, Kortmann, & Suyver, 2007; Henssen, 1998; Loth & Gaakeer, 2005), of die van de ontwikkeling van de professie tot beroepsgroep (Loth & Gaakeer, 2005; MacDonald, 1995; de Sonnaville, 2005, de laatste beperkt zicht tot ontwikkeling van professies zonder invloed van de staat).

Een aantal specifieke bepalende elementen van – wat Mayson noemt – de ‘*normative environment*’ kunnen niet buiten beschouwing blijven en zullen

daar waar relevantie dat vereist, besproken worden. Deze elementen zijn exclusief geldig voor de law firm omdat deze normen ‘...specify how things should be done; they define legitimate means to pursue valued ends. Normative systems define goals and objectives but also designate appropriate ways to pursue them’ (Scott, 2001b, pp. 54 – 55) en ‘the sum of all those influences on the ways in which shared meaning is developed and transmitted within the firm and in which commonly acceptable behaviour is framed and enacted’ (Mayson, 2002b).

2.1.1 De Firma: een verwarrend begrip

De omschrijving van de ‘law firm’ is niet eenduidig te geven. Er is een grote variatie in omvang, ontwikkelingsfase, vorm, balans tussen juridisch en niet-juridisch personeel, combinaties met andere professionele beroepsgroepen en contingentiefactoren. Een complicerende factor voor onderzoek over het onderwerp management van de law firm is dat er bovendien weinig specifieke wetenschappelijke literatuur is. Niet van Nederlandse herkomst en ook niet recent. We noemen de belangrijkste bronnen: Ackroyd & Muzio, 2004, 2007; Galanter, 1974; Galanter & Palay, 1991; Gardner, Morris, & Anand, 2007; Greenwood & Empson, 2003; Greenwood & Hinings, 1993, 1998; Greenwood, Hinings, & Brown, 1990; Greenwood, Hinings, Brown, & Cooper, 1997; Hildebrandt, 2000; Hildebrandt & Kaufman, 1988; Kirkpatrick & Ackroyd, 2003; Lawrence, Malhotra, & Morris, 2003; Mayson, 1992, 1997, 1999c, 2000c, 2000h, 2001a, 2002b, 2002d, 2007; Morris & Pinnington, 1998, 1999a, 1999b; Muzio & Ackroyd, 2004; Pinnington & Morris, 1996, 2002; Powell, Brock, & Hinings, 1999; Weisbord, Charnov, & Lindsey, 1995. Daarvan zijn Morris, Pinnington, Galanter en Ackroyd meer empirisch.

In deze studie worden de termen *Advocatenkantoor* en *(law) firm*, of *firma* door elkaar heen gebruikt. Theorieontwikkeling wordt in de literatuur gemakshalve aangeduid als de *theory of the firm* (Jensen, 2000; Penrose, 1995a, 1995b; Pitelis, 2002a, 2002b). Er zijn een paar dominante karakteristieken: de firma als een *administratieve organisatie* en de firma als *collections of physical and human resources* (Penrose) en als ‘*system of relationships which comes into existence when the direction of resources is dependent on an entrepreneur*’ (Coase, 1990).

Bespreking van alle literatuur over het algemeen begrip ‘de firma’ valt buiten het bestek van deze studie. In het volgende overzicht rubriceren we korthedshalve verschillende definities, noties, standpunten en theorieën van diverse auteurs over het algemene begrip ‘firm’ vanuit een zestal perspectieven: (1)

economie, kosten, winst, (2) management, (3) competenties, (4) systeemgrenzen, (5) juridisch en (6) didactisch.

<i>perspectief</i>	<i>definities, noties, standpunten, theorieën</i>
economie, kosten, winst	<ul style="list-style-type: none"> • neo-classical economische theorieën (Coase, 1990; Knudsen, 1995; zie ook: Thompson, 1991) • organisatie theorieën (behavior theory) (Thompson, 1991) • transaction cost theory (Coase, 1990). • systeem van relaties dat tot stand komt als de benutting van bronnen afhankelijk is van een ondernemer (Coase, 1990). • agency theory of the firm (principal-agent theory (Mayson, 1997)
management	<ul style="list-style-type: none"> • strategisch management benadering (managerialism) (Barney, 1991a, 1991b; Conner, 1991; Grant, 1996; Klein, 1998; Løwendahl, 1997; Prusak, 1997) • een doelgerichte decision-making unit (Knudsen, 1995) • geïnstitutionaliseerd arrangement tussen de <i>input of resource owners</i> (Mayson, 2002a) • administratieve organisatie (Penrose, 1995b) • professioneel partnerschap (van Delden, 1991; Lazega & Pattison, 1999 ; Mayson, 1997; Wanrooy, 2007)
competenties	<ul style="list-style-type: none"> • resource-based view on the firm (Barney, 1991a, 1991b; Conner, 1991; Grant, 1996; Klein, 1998; Løwendahl, 1997; Penrose, 1995b; Prusak, 1997; Zack, 1999) • knowledge based view on the firm (Despres & Chauvel, 2000; Klein, 1998; zie ook: Lesser, 2000; Mayson, 2002a, 2007). • capital theory of the firm (Mayson, 2002a, 2007).
systeemgrenzen	<ul style="list-style-type: none"> • een organisatie (Castells, 2000; Coase, 1990; Powell, 1990; Wartick & Wood, 1998) • een commerciële onderneming (Castells, 2000; Powell, 1990; Wartick & Wood, 1998) • een netwerkorganisatie / een organisatie van netwerken (Castells, 2000; Powell, 1990; Wartick & Wood, 1998). • administratieve organisatie en <i>collections of physical and human resources</i> (Penrose, 1995b)
juridisch	<ul style="list-style-type: none"> • property rights theory of the firm (Demsetz in: Jensen, 2000; in: Mayson, 1997; zie ook: de Meza & Lockwood, 1998). • legal fiction for contracting relationships, divisible residual claims in the assets and cash flows <i>rights</i> (Coase, 1990; Jensen, 2000) • een partnerschap om een professie uit te kunnen oefenen (Hamers, Israel, & Vliet, 2002) • professioneel partnerschap (van Delden, 1991; Lazega & Pattison, ; Mayson, 1997; Wanrooy, 2007)
didactisch	<ul style="list-style-type: none"> • een metafoor (Burell & Morgan, 1979; Morgan, 1992)

Bij de ontwikkeling van de eerste werkdefinitie van de law firm zoals dat gebeurt in de paragraaf 2.1.6 zullen uit bovenstaand overzicht de elementen

van administratieve organisatie, de verzameling van fysieke en menselijke bronnen (Penrose, 1995b), het arrangement tussen eigenaren van specifieke bronnen (Mayson, 2002a) als risicodragend ondernemers (Hamers, Israel, & Vliet, 2002) die middels contract de controle en autoriteit over elkaar wensen te hebben (Coase, 1990; Jensen, 2000), medebepalend zijn.

2.1.2 Greenwood's P²-structuur als grondstructuur

Brock et al systematiseren professionele arbeidsorganisatie naar de bestuurs- en beheersstructuur (Brock, Powell, & Hinings, 1999). Ze koppelen dat aan wat ook wel genoemd wordt organisatorische 'archetypes' van Greenwood en Hinings: *'a holistic notion of an organization as a set of structures and systems that consistently embodies a single interpretative scheme and a set of intellectual constructs within institutional sectors ... and that organizations tend to seek to organize their structure and systems in terms of those archetypes'* (Greenwood & Hinings, 1998, p. 15).

Arts et al. (Arts, Batenburg, & Groenwegen, 2001, pp. 19–21, bew. ajk) bewerken de indeling van Brock et al. naar herkenbare Nederlandse perspectieven waarmee de positie van het P² archetype inzichtelijk wordt:

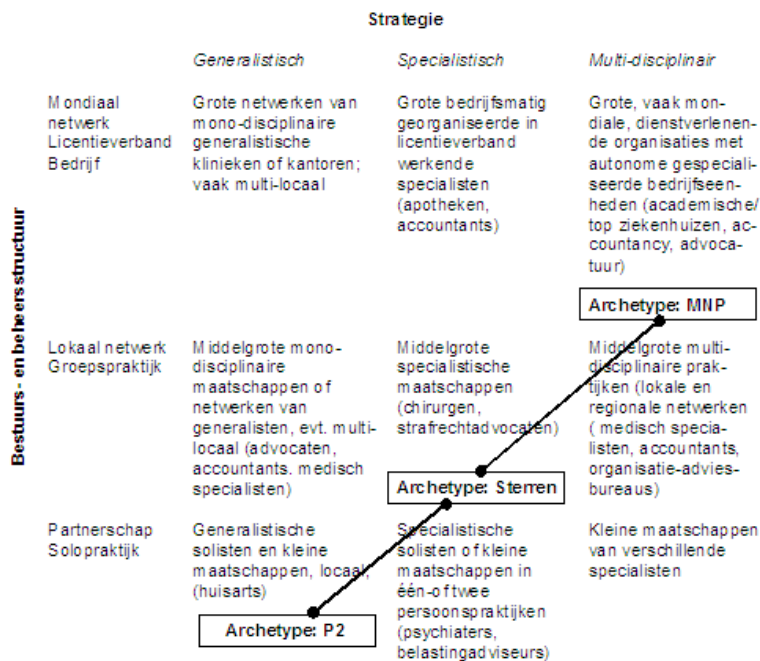


Fig. 4 - Drie archetypes (bew. ajk)

We zien hierin ook de drie archetypes: de ' P^2 ' (partner x professional), de '*sterren*' (de sterk gespecialiseerde professionele firm met een stabiliteitsscenario, waarin hoge professionaliteit en individueel excelleren dominant is) en de '*MNP*' (*MultiNationalPartnership*).

De dominante grondstructuur van de meeste law firms is het 'partnership X professional' model: de P^2 -structuur (Greenwood, Hinings, & Brown, 1990). Het P^2 model is ook op te vatten als een verdere uitwerking van de *resource based view on the firm*, toegepast op de professionele organisatie (Mayson, 1997). De belangrijkste elementen voor dit model, voor wat betreft de *besturing*, zijn het samengaan van eigenaarschap en controle in een vorm van centrale collegiale besturing waarbij de managementtaken steeds gewisseld worden (Greenwood, Hinings, & Brown, 1990, bew. ajk). De *primaire taak* bestaat uit het uitoefenen van professionele kennis met 'peer control' in een direct contact met klanten met een minimale hiërarchie gespreide bestuursautoriteit. De *strategische controle* is rationeel maar weinig analytisch en gebaseerd op besluitvorming met consensus. De marketing en financiële controle systemen, met een relatief hoge tolerantie, zijn gericht op de gestelde doelen op het behalen daarvan; de tijdsoriëntatie is korte-termijn. Er is weinig betrokkenheid bij de operationele controle, deze is veelal decentraal met nadruk op de professional en zijn standaard van service. Er is een weinig gedifferentieerde en gespecialiseerde *organisatiestructuur* en als die er is wordt die veelal bepaald door een verdeling volgens de aanwezige professionele kennis en persoonlijke interesse. Er zijn weinig integratieinstrumenten en -structuren en er is ook weinig gebruik van regels en procedures.

Deze karakterisering van de P^2 -structuur van de law firm geeft aan dat de advocaat gedwongen wordt tot het simultaan vervullen van verschillende rollen: eigenaar, (mede-) bestuurder, professioneel advocaat, manager, juridisch medewerker, P&O-er, facilitair manager, etc. Een managing partner heeft zo eigenlijk twee verschillende klanten: de cliënt en de organisatie zelf. Deze gespleten situatie wordt – zoals al eerder is opgemerkt – door Dunn en Baker als contraproductief gezien (Dunn & Baker, 2003). Dat negatieve effect wordt versterkt doordat het begrip 'fee-earner' voornamelijk ingevuld wordt als het 'verkoop van uren'. Deze 'uurtje-factuurje' benadering wordt door deze auteurs afgedaan als een volledige misvatting over de oorzaak van het succes van de professionele service organisatie en in het huidige tijdsgewricht irrelevant. Het is de dominante denkwijze in de advocatuur en bovendien ingebed in wet- en regelgeving: 'no-cure-no-pay' is in Nederland niet toegestaan, het aannemen tegen een fixed fee wel (risicoverschuiving naar de advocaat). Gesteld voor de keuze tussen een toenemende overhead enerzijds en een steeds

grotere nadruk op management bij organisatieontwikkeling, wordt het dilemma – uren maken of management – voor de partner/ advocaat dus steeds groter. Hoewel het P² model begrijpelijk is in zijn context en voor de professional een aantrekkelijke werkomgeving waaraan men zich verbonden acht en waardoor ook een hoge professionele standaard bereikt kan worden, wordt het model als minder effectief voor marktpenetratie, cliëntgroei en financiële performance gezien. Dat heeft ook te maken met de neiging van partners om een lokale portefeuille op te bouwen waardoor de flexibiliteit om (ook) op andere locaties te werken beperkt wordt (Greenwood, Hinings, & Brown, 1990).

Het hierboven gepresenteerde schema van Arts et al. geeft een indeling in de verhouding strategie en bestuurs- en beheersstructuur (Arts, Batenburg & Groenwegen, 2001). In Nederland zien we steeds vaker dat een specifieke vorm van management binnen het P² model geïntroduceerd wordt (bijv. office manager, of executive committee of the partnership) als een pseudotransitie naar het MPB-model (managerial professional business) (Ackroyd & Muzio, 2004; Cooper, Hining, Greenwood, & Brown, 1996). De keuze voor een niet-advocaat in een executieve positie heeft inmiddels in de middelgrote en grote kantoren zijn entree gedaan. Aan deze intrede kleven in de praktijk veel ingewikkelde en niet altijd naar tevredenheid opgeloste organisatieproblemen, zoals verdeling van bevoegdheden, titulatuur, salariëring en eigenaarschap. Zo zien we de opkomst van de beroepsmanager, die als niet-advocaat/jurist, – wat Lammers zo mooi noemt ‘loyale elite’ – indringt in de zo lang ‘geconserveerde’ rechtspraktijk’ (Lammers, 1993). Binnen de law firm heeft men bovendien vaak de neiging te verwachten dat de nieuwe manager, de niet-advocaat, de antwoorden heeft op alle problemen waar de firma mee zit en alle ideeën die men bedenkt kan realiseren. In de praktijk echter hebben de eigenaren vaak zelf alle antwoorden en oplossingen al bedacht en wordt van de executive manager alleen verwacht dat hij of zij deze realiseert.

2.1.3 De law firm en de monopoliepositie

We staan hier kort stil bij de monopoliepositie van de advocatuur, in aanvulling op het in hoofdstuk 1 gestelde. Alle advocaten (-kantoren) dienen wettelijk verplicht ingeschreven te zijn bij de Nederlandse Orde van Advocaten (NOvA). De NOvA is een Publiek Rechtelijk Lichaam, zoals bedoeld in art. 134 van de Grondwet (Nederlandse Orde van Advocaten, 2007b). Het is geen kartel omdat er geen samenwerking onderling bestaat, noch een gezamenlijk te verdelen winst (Lipsey, Courant, Purvis, & Steiner, 1993). Met monopoliepositie wordt bedoeld op elementen als (overwegend) procesmonopolie bij rechtelijke instanties (Baarsma & Felsö, 2005), eigen tariefstelling, eigen wet-

geving (advocatenwet), entree en exit barrières, eigen klacht- en tuchtrecht en regelgeving, verschoningsrecht en geheimhoudingsplicht. In de wet bepaalde juridische activiteiten en diensten mogen alleen door advocaten worden verricht. De Nederlandse Orde van Advocaten geeft bijvoorbeeld, daar waar het gaat over tariefstelling, geen dwingende voorschriften. De bedoeling en/of het effect van een monopolie in economische zin is het opsluiten van de klant door de exit- en overstapkosten onmogelijk te maken of te bemoeilijken (Hirschman, 1970, zie ook paragraaf 3.2.5). De NOvA heeft dus ook exit- en overstapregels voor de advocaten die zien op afhandeling van financiën en welke activiteiten wel en niet mogen/moeten als de cliënt de vorige advocaat niet betaald heeft en de rol van de Deken in deze (Nederlandse Orde van Advocaten, 2007b, regel 22). Het doorbreken van een monopolie kan alleen maar als er sprake is van concurrentie op een aantal – voor gebruikers – interessante dimensies (zoals prijs). We zien de effecten van het doorbreken van (enkele onderdelen van) het monopolie op het Nederlandse notariaat en natuurlijk ook in het Verenigd Koninkrijk als gevolg van de Clementi law (Mayson, 2007a). De uitgebreide discussie die de Labour Party aanzwengelde over de hoge honoraria van de strafrechtadvocaten: de zogenaamde *fat cats* (Dyer, 1999; Hanlon, 2004) is zijn hiervan ook een illustratie. Als het monopolie niet doorbroken kan worden leidt dat – volgens Hirschman – tot luiheid, uitbuiting van klanten en prijsverhogingen. Dat laatste niet zozeer om meer winst te maken maar vanwege de onmogelijkheid de kosten laag te houden, wat tot de paradox leidt dat de prijs per product hoger wordt, terwijl de kwaliteit afneemt en de winst ook afneemt! (Hirschman, 1970). Voortredenerend op de opvatting van Hirschman doet zich een interessante paradox voor: naarmate men cliënten meer betreft bij het productieproces, in Hirschman's termen meer 'voice' geeft, leidt dit in een monopolieverhouding tot een nog grotere klantafhankelijkheid vanwege steeds meer toenemende exitkosten, waardoor een echte customer lock-in ontstaat (Hax & Wilde, 2001) (zie ook paragraaf 3.2.5).

Het monopolie voor advocaten is overigens niet van vandaag of gisteren. Een illustratie zien we bij Kruijthof (Kruijthof, 2005) die aan Adam Smith refereert:

'In the eighteenth century, Smith opposed monopolies of occupations in The Wealth of Nations, but he granted professions the right to regulate their own entrance and competition in order to guarantee professionals adequate reward, because we 'trust our health to the physician; our fortune and sometimes our life and reputation to the lawyer and attorney. Such confidence could not safely be reposed in people of a very mean or low condition. Their reward must be such, therefore, as may give them that rank in the society which so important a trust requires.' (Smith, quoted in Dingwall and Fenn 1987).

2.1.4 Inspanningsverplichting versus resultaatverplichting

Door de aard van de branche en door de aard van cliëntbehoeften is in de juridische praktijk in veel gevallen sprake van een onvoorspelbare uitkomst. Zo ligt bijvoorbeeld de uitkomst van een juridisch geschil in procedure buiten de beslissingsbevoegdheid van de advocaat zelf maar ligt in handen van een rechtsprekende instantie. Ook zijn de uitkomsten van onderhandelingen het gevolg van een sociaal proces tussen de onderhandelende advocaten en kan geen uitkomst vooraf gegarandeerd worden (Kramer & Messick, 1995; Mnookin, Peppet, & Tulumello, 2000). Ook in de adviespraktijk geldt een soortgelijke situatie. In dergelijke gevallen is sprake van een zgn. '*inspanningsverplichting*', in tegenstelling tot een zgn. '*resultaatsverplichting*' waarbij een – vaak specifiek – resultaat gegarandeerd wordt.

De advocaat belooft zich in te spannen om voor de cliënt een goed resultaat te behouden, maar garandeert niets meer dan dat. Toch moet de cliënt betalen. De leveringsvoorwaarden van de advocaat staan geformuleerd in zgn. *disclaimers*, om elke aansprakelijkheid voor het niet behalen van enig resultaat juridisch af te zekeren. Er zijn een aantal juridische opdrachten die relatief eenvoudig te garanderen zijn, zoals het opstellen van contracten, huurovereenkomsten, e.d. In die gevallen kan er sprake zijn van een *resultaatverplichting*, maar ook dat wordt altijd vergezeld van disclaimers (Mayson, 1997).

Aangezien in Nederland het systeem van *no-cure-no-pay* voor de advocaat niet is toegestaan is er ook geen win-win situatie voor cliënt én advocaat te halen (Kimman, 2007). Met andere woorden, ook al verliest de cliënt een zaak waarvoor de advocaat zijn dienst heeft geleverd, de advocaat krijgt altijd zijn *honorarium* (ook al mag hij matigen) (Dijkstra & Vleemink, 2004). Kortom, er wordt betaald voor bemoeienis, niet voor resultaat.

2.1.5 Juridische vorm, eigenaarschap, besturing en functietitels

Controle en autoriteit van de partners over elkaar wordt verkregen middels een contract; dit is tevens bepalend voor de rechtsvorm van de law firm. Law firms in Nederland zijn veelal maatschappen in de eerdergenoemde P² structuur (Greenwood, Hinings, & Brown, 1990). Ackroyd spreekt van de professionele elite van partners (Ackroyd & Muzio, 2004). Vanwege wet- en regelgeving zijn alleen advocaat/ partners en niemand anders dan deze beroepsgenoten eigenaar en leidinggevend in de firma. Hierdoor wordt ook automatisch het *mechanism of the professional bureaucracy* overgenomen (Mintzberg, 2003).

Vanaf 1 januari 2008 zijn rechtsvormen voor partnerschappen in Nederland in de wetgeving gewijzigd. Dan zijn alleen nog de volgende vormen geldig:

eenmanszaak met/zonder personeel, personenvennootschap, BV of NV. Om individuele risico's van partner/eigenaren te beperken – mede naar aanleiding van de Parmalat- en Enron affaires – gaan steeds meer grotere advocatenkantoren over op de BV of NV-vorm. Van de vijftig grootste kantoren in Nederland (2006) werken ongeveer de helft onder een NV structuur (van Klinken, 2006). In de meeste gevallen zijn er tussen eigenaren/partners uitgebreide contracten over en weer, veelal met het karakter van een maatschap. Met andere woorden, het risico is verder beperkt. Bij grotere organisatie is het vanwege die grootte toch al noodzakelijk naar een professionele bureaucratie uit te groeien (Mintzberg, 2003).

De specifieke functie Managing Partner komt in Nederland overigens niet vaak voor. De functie wordt nogal eens als duo-activiteit ingevuld. Er heerst binnen de branche een soort allergie voor het woord 'manager', wat sommigen ook weerhoudt deze functietitel te gebruiken. De kreet '*Guiding not Managing*' illustreert dat goed (Lorsch & Tierney, 2002, p. 95). Dat sluit aan bij de opvatting van Howard die professionals in een partnership omschrijft als '*un-managable*' en management in de firma's als '*bad or not at all*' (Howard, 1991, p. 111). Meer gebruikelijke termen zijn bijvoorbeeld: voorzitter van het DB, oudste maat met executieve bevoegdheden, maatschapsvoorzitter, in ieder geval niet kantoordirecteur, operationeel directeur/manager, of office-manager. Maister spreekt over het aanstellen van een persoon in een management positie als 'de aanstelling van één persoon die de verantwoordelijkheid krijgt voor een bepaald gebied *op voorwaarde* dat van diegene verwacht kan worden dat hij anderen raadpleegt, in overleg betreft en consensus bereikt voordat hij iets doet (Maister, 1999). Omdat de functie managing partner ook een zware persoonlijke belasting betekent, stelt Wesemann dat er een extra bescherming moet zijn waar het gaat over omzetverlies in de eigen klantenportefeuille en dat een gemakkelijke terugkeer naar de functie van partner na afloop van de termijn gegarandeerd moet zijn (Wesemann, 2004).

Om overzicht te kunnen houden in de – nogal warrige – terminologie rondom vorm, rechtsvorm, nieuwe rechtsvormen, besluitvormingsorganen binnen de law firm en functietitels is het volgende – niet uitputtende – overzicht samengesteld:

Vorm (Mayson)	juridische vorm	nieuwe rechtsvorm(en)	besluitvormingsorgaan	functietitel(s)
Eenpitter (sole practitioner)	eenmanszaak	eenmanszaak met/zonder personeel	alles in een hand	eigenaar

Kostenmaat-schap (Partnership of individual practitioners)	maatschap	personen-vennoot-schap met/ zonder personeel	Maatschap-vergadering met consensus	niet specifiek; vennoot
Maatschap (Partnership of integrated entrepreneurs)	maatschap	personen-vennoot-schap met of zonder personeel BV of NV	Maatschapverga-dering; evt. be-paalde taken en bevoegd-heden gedelegeerd naar een DB; soms naar kantoor-dire-teur; consensus. Bij BV en NV vaker een gro-tendeels vrijge-stelde partner /kantoor-direc-teur met verregaande bevoegdheden; een Algemeen en Dagelijks Be-stuur, aandeel-houdersvergade-ring.	DB-lid, maat-schapvoorzitter, voorzitter van het DB, voorzitter van de matenver-gadering, soms geen specifieke titel; soms mana-ging partner. Bij BV of NV ook wel Algemeen Directeur, Bstuurs-voorzitter
Mixed Part-nership	zie maat-schap	zie maat-schap	zie maatschap	zie maatschap

Tabel 2 - Rechtsvormen law firms

2.1.6 Werkdefinitie van de law firm

We stellen voor deze studie een eerste werkdefinitie van de law firm samen aan de hand van inzichten van bovengenoemde auteurs:

- *Een administratieve en continue organisatie* (Penrose, 1995b);
- *van advocaat-eigenaren die als risicodragend ondernemers* (Mayson, 1997, 2002a);
- *vallende onder stringente wet- en regelgeving en verplicht lid van een eigen in de wet verankerde beroepsorganisatie* (Nederlandse Orde van Advocaten, 2007b);
- *eigenaren die de sterke intentie hebben – in affectio societis en in coö-peratie* (Hamers, Israel, & Vliet, 2002) – ;
- *daarbij gebonden door een contract – hun persoonlijke professie uit te oefenen* (Coase, 1990; Jensen, 2000);
- *en samen met ondersteunende staf, juridische kennis en diensten verle-nen, aansluitend bij wensen en behoeften van cliënten op het terrein van juridische diensten, zodanig dat waarde aan de organisatie en aan de cliënt wordt toegevoegd* (Mayson, 1992).

2.2 Kenmerken van de law firm

Bij de keuze van de dimensies en aspecten die we in dit onderzoek betrekken laten we ons leiden door die kenmerken die specifiek zijn voor een law firm. We zijn in dit hoofdstuk dus niet op zoek naar algemene organisatiekenmerken omdat die te weinig richting geven aan dit onderzoek. De eerste korte schets van de law firm in hoofdstuk 1 en de opmerkingen in het eerste deel van dit hoofdstuk geven al aan dat er sprake is van een specifieke structuur met een beperkt aantal besturingsmogelijkheden en beperkte ontwikkelingsmogelijkheden. Deze beperkingen hangen samen met de eigenaarstructuur en het daaraan gekoppelde besturingsmodel met dubbelrollen. Met dit laatste wordt bedoeld op het gelijktijdig mede-eigenaar zijn en het managen van gelijkwaardige mede-eigenaren (partner en managing-partner). Daarnaast blijken er twee dimensies te zijn die weliswaar voortvloeien uit de eerste twee dimensies, maar ook een eigenaardig karakter hebben, namelijk de samenstelling van het soort diensten en de omvang en verspreiding daarvan.

Dit leidt tot een viertal dimensies:

- 1) de organisatiestructuur vanuit de optiek van eigenaarschap, waarbij we ons zullen inspireren op de classificatie van Mayson;
- 2) de vraag hoe de rol en functie van de managing partner wordt gedefinieerd, omdat dat samenhangt met het besturingsmodel;
- 3) de wijze waarop dienstengroepen intern georganiseerd zijn (departementalisatie), omdat dat samenhangt met het besturingsmodel; en
- 4) de omvang van de law firm (schaalgrootte) en of er meerdere locaties zijn, omdat dat samenhangt met het besturingsmodel.

Voor zover nu te overzien valt zijn deze vier dimensies toereikend om in deze paragraaf een karakteristieke schets te geven van kenmerken van de law firm die een bijdrage levert aan deze studie.

2.2.1 Organisatiestructuur en eigenaarschap

- De waarde van de law firm

Als we spreken over eigenaarschap, dan hoort daar ook bezit bij. Partners zijn voor een deel eigenaar van de law firm. De vraag waarvan een partner in een law firm nu eigenlijk eigenaar is, is complexe. In het algemeen is de waarde-bepaling van een onderneming afhankelijk van de wijze waarop gekeken wordt naar een onderneming, wie er naar kijkt en met welke vraag. Zoals Goldman en Hoogeboom opmerken: een ondernemer kijkt naar de markt-

waarde, een accountant naar de boekwaarde en een beursanalist naar de economische waarde (Goldman & Hoogenboom, 1998).

De theorie over de waardebeoordeling van kennis in de law firm is nog nauwelijks ontwikkeld. De theoretische discussie varieert van een pleidooi voor kennismanagement en het belang voor de waardebeoordeling op basis van vaak vage criteria, zoals het zoeken van cliënt-feedback (Rusanow, 2003) tot een uitgebreide poging tot een methodische bepaling van Stephen Mayson (Mayson, 1997, 2000c, 2000h, 2001a, 2002a, 2002c, 2002d, 2007). Mayson onderscheidt de volgende vormen van capital: *financial*, *physical*, *human*, *social* en *organisational capital* – deze laatste vorm wordt door Dunn en Baker's *structural capital* (Dunn & Baker, 2003; Mayson, 2002d, 2007, pp. 261–275) genoemd. Mayson noemt deze combinatie de *capital configuration of the law firm* (Mayson, 2007, pp. 261–275). Hij stelt verder dat deze waarden, gecombineerd met het bepalen van concurrentievoordeel binnen de normatieve omgeving, een nieuw soort waardebeoordeling van de law firm opleveren. In die zin combineert deze gedachte ook twee principiële dimensies van waardebeoordeling: *the volume of the firm's economic income and the perceived sustainability of that income* (Mayson in: Empson, 2007, p. 160). Zijn model vertoont verwantschap met het Porter-model en kent invloeden van de klassieke methoden van waardebeoordeling.

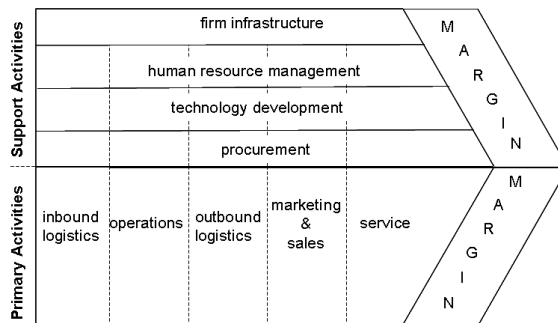


Fig. 5 - Waardeketen Porter (bew. ajk)

Een methode die voor ons doel geschikt is is de waardeketen van Porter (zie figuur 6, bew. ajk). Deze ontwierp zijn zgn. 'waardeketen' als een systematische manier van onderzoeken van alle activiteiten die een bedrijf uitvoert, om zo ook inzicht te krijgen in de waarden, de kosten en de bestaande en potentiële bronnen van differentiatie. Hij stelt ook dat dit instrument geformuleerd dient te worden op het niveau van een bedrijf in een specifieke bedrijfstak, ook omdat het een 'weerspiegeling is van zijn historie, zijn strategie, zijn aanpak om zijn strategie te implementeren en de onderliggende economische

factoren van de activiteit zelf (Porter, 1989). We gaan hier voorbij aan de kritiek dat Porter's methode meer gericht is op de bedrijfstak en op de marktstructuur, omdat dat nu juist voor dit onderzoek van belang is (de Vries & Helsdingen, 2005). In het vervolg van deze paragraaf beschrijven we een classificatie van law firms aan de hand van het werk van Mayson (Mayson, 1997). We zullen – per klasse – globaal aan de hand van Porter's waardeketen aangeven waar de partners nu precies eigenaar van zijn.

- Mayson's classificatie

De classificatie van law firms van Mayson is voornamelijk gecentreerd rondom het thema eigenaarschap (Mayson, 1997). Mayson onderscheidt onder andere:

- a) sole practitioner (eenpitter)
- b) partnership of 'Individual Practitioners' (kostenmaatschap)
- c) partnership of 'Integrated Entrepreneurs' (maatschap)
- d) mixed partnerships (gemengde maatschap)

a) *De solopraktijk*

De solopraktijk kent als enige eigenaar en medewerker de individuele oprichter: de 'eenpitter'. Mayson noemt dit geen law firm. Er zijn geen assistenten of para-legals (Mayson, 1999c). In het geval van de solopraktijk worden dus alle taken en rollen door dezelfde praktijkvoerder ingevuld; er is geen werkdeling en het werk dat gedaan moet worden is het creëren van een product en het creëren van een markt op hetzelfde moment (Greiner, 1972). Mayson stelt een lijst samen van beperkingen van de solo-praktijk, zoals *'the variation in earnings from the law practice resulting from the individual characteristics of the particular lawyer, not in the least the fact that the trading and the risks is principally on own capital'* (Mayson, 1997, 1999c). En hoewel er vaak geen grote geldstromen zullen zijn, moet er een strikte scheiding tussen eigen kapitaal en cliëntengelden zijn, volgens wettelijke voorschriften (Nederlandse Orde van Advocaten, 2007b).

Het is duidelijk dat het eigenaarschap volledig bij de advocaat/eenpitter ligt. De vraag is waarvan is hij of zij nu eigenlijk eigenaar? Bij dit type onderneming kan elk segment van Porter's waardeketen gezien worden als individual capital. Dat betekent dat de eenpitter zijn eigen persoonlijke tijd in moet zetten om zijn business te verbeteren, zijn product te realiseren, dat te verkopen om een bestaan te kunnen opbouwen. Omdat de dienstverlening ook persoonlijke dienstverlening is, hebben de cliënten bovendien een directe relatie met deze producent. In feite vallen hier Mayson's vijf vormen van kapitaal – *financial, physical, human, social en organisational capital* – samen in één persoon

(Mayson, 2007). Alleen door erg hard werken op de primaire activiteiten wordt het mogelijk aan Mayson's eerder genoemde vijf vereisten te voldoen om eventueel door te groeien naar een firm (Mayson, 1997). Eigenaarschap in de solopraktijk komt in het kort op het volgende neer: er is nauwelijks bezit. Bij het staken van de activiteit valt nauwelijks iets te verkopen of in te brengen in een andere organisatievorm. Overigens zegt het feit dat Mayson dit geen law firm noemt weinig over de professionaliteit van de daar werkende advocaat. De range van rechtsgebieden kan weliswaar beperkter zijn, maar de kwaliteit van datgene wat gedaan wordt hoeft daar geen relatie mee te hebben. De kern van het verschil zit vooral in minder omgang – en leereffecten daarvan – met collega's en professionele klanten en de permanente omzetsdruk (Wallace & Kay, 2008).

b) Partnership of 'Individual Practitioners': een 'Kostenmaatschap'

In Mayson's definitie is een partnerschap van individuele *advocaten* '*...a firm which legally exists as a partnership, but where the partners continue to practice law as individuals, serving exclusively their own client and not sharing any surplus (or client need or opportunity) with their fellow partners ... they are trading on their own individual capital.*' (Mayson, 1997). Dus in Mayson's indeling is ook dit geen law firm. Wat voor de eenpitter geldt, geldt – zij het in mindere mate – ook voor de kostenmaatschap. Of, zoals Mayson het stelt: '*a partnership of individual practitioners is a partnership of entrepreneurs – but of individuals who seek no gains from sharing their individual capital from the development and exploitation of firm-specific capital.*' (Mayson, 1997, p. 149). Redenen een dergelijk samenwerkingsverband op te zetten zijn legio; veelal wordt de maatschap opgezet vanuit puur praktische redenen, bijvoorbeeld omdat men in de ogen van de markt groter wil lijken dan men is. We zouden deze maatschap een soort LAT-verband (Living Apart Together) kunnen noemen. Er is hier geen sprake van 'a group of founders' (Schein, 1983), omdat de individuen geen intentie hebben een organisatie of firma te creëren. Men zou eventueel kunnen spreken van een groep eigenaren die een merknaam en een shared services centre bezitten.

Ook nu is weer de vraag: wat bezitten ze nu eigenlijk en wie bezit het? Op de keper beschouwd is er geen 'ze' en is er geen 'het'! In begrippen van Porter's waardeketen is de focus op individuele *primary activity*. Er kan sprake zijn van kostendeling in *inbound* en *outbound logistic* (post, business presentatie), in *operations* (delen huur, bibliotheek, softwaresystemen) en als personeel/service wordt ingehuurd, dus onderdelen van de *infrastructure* en *human resources*. Ook in dit geval is men eigenaar van vrijwel niets; sommige eigendommen van de maatschap kunnen tegen afschrijvingskosten verkocht wor-

den, maar daar houdt het mee op. De merknaam zou evenwel gekapitaliseerd kunnen worden voor potentiële deelnemers die graag onder die merknaam zouden willen werken. In feite worden Mayson's vijf vormen van kapitaal – financial, physical, human, social en organisational capital – gedeeld door meerdere personen onder een gezamenlijke merknaam (Mayson, 2007). Iedereen 'bezit' een – zij het niet verkoopbaar – stukje.

c) Partnership of 'Integrated Entrepreneurs': een 'Maatschap'

In Mayson's definitie: *'a partnership of integrated entrepreneurs would seek to exploit not just their own individual capital but also the opportunities for those activities presented by the full and joint exploitation of the combined individual and firm-specific capital, in other words, building a sustainable business... in which firm-specific capital is crucial.'* (Mayson, 1997, p. 152–153). Ook hier is weer het antwoord op de vraag: 'wat bezit de partner' van belang. Aan de hand van Porter's Chain Value kan opgemerkt worden dat de focus tweeledig is: *primary- and support activity*. Iedere partner bezit een niet af te scheiden deel van de firm, in de volledige scope van Porter's model. Om een partner te worden moet je voor een deel inkopen, bij vertrek moet dat deel door de anderen uitgekocht worden. Dit betekent ook dat er goed ontwikkelde systemen van partnerwinstdeling en 'upward mobility' ontwikkeld zijn (zie hiervoor: Allingham & Mill, 2000; Galanter & Palay, 1991; Lendrum, 1998; Maister, 1993; Mayson, 1997, 2002b; Sjöström, 1995). Hier vallen Mayson's vijf vormen van kapitaal – financial, physical, human, social en organisational capital – samen in één maatschap en bepalen als zodanig de waarde (Mayson, 2007).

d) Mixed Partnership (gemengde maatschap)

Mayson onderscheidt drie mixed partnerships (Mayson, 1997):

1. Geïntegreerde ondernemers samen met individuele beroepsbeoefenaars: een mix tussen ondernemende partners met als doelstelling een volledig firmaspecifiek kapitaal, samen met partners die in hun *heart and in reality* eigenlijk solisten zijn. Het is een maatschap met *mixed goals*.
2. Geïntegreerde ondernemers samen met 'werknemerminded' partners: een mix tussen ondernemende partners en partners met een werknemersattitude. Men zou deze variant een maatschap met *mixed aspirations* kunnen noemen.
3. Geïntegreerde ondernemers en losse, niet-geïntegreerde partners, firms of organisaties: dit is een mogelijk effect van fusies en acquisities (bijv. advocaten en notarissen, advocaten en accountants, advocaten en incassobureaus).

In de categorie *mixed-partnerschap* vallen Mayson's vijf vormen van kapitaal – financial, physical, human, social en organisational capital – uiteindelijk samen in één maatschap en bepalen deze als zodanig de waarde (Mayson, 2007). De waardebepaling komt overeen met die van de *Integrated Entrepreneurs*.

2.2.2 Partner, managing partner en functiedefinitie

Men kent in de professionele firma's nogal eens het systeem van *salaried partner* en *equity partner*. Een *salaried partner* is eigenlijk geen partner, omdat hij geen ondernemer of eigenaar is en geen zeggenschap in de maatschap, maar een loondienstverband heeft (Raelin, 1985). In deze studie houden we ons alleen bezig met de zgn. *equity partner*: de ondernemer met zeggenschap of aandeelhouderschap en ondernemersrisico (Dullaert & Griendt, 2004; van Klinken, 2004). Vroeger – zo stelt Mayson – was management vooral supervisie over de ondersteunende staf, de introductie van nieuwe administratieve systemen en kantoororganisatie. In de jaren 50 en 60 ging het om degene die 'boven kwam drijven', meestal de stichter van het kantoor en die de taakopvatting had als een opzichter/beheerder; *de benevolent dictator* (Hildebrandt & Kaufman, 1988, pp. 27–34). Thans dient de managing partner ook aandacht te geven aan strategie, productiemanagement en het behandelen van inter-partner kwesties. Het gaat ook om leiderschap door voorbeeldgedrag; de managing partner is de '*paragon of virtue*', het toonbeeld van deugd (Mayson, 1997, pp. 250–251).

Om managing partner te worden is het eerst nodig partner te zijn. Ook bij de Mayson-classificatie is het onderdeel *partner worden* relevant en karakteristiek. Empson (Empson, 2007) stelt dat aan het professional partnerschap voor professionals in relatie tot een ondernemingsvorm (*private corporation*) voordelen kleven voor wat betreft de honorering, speciaal voor kenniswerkers. Er is ook een aantal factoren die het partnerschap als besturingsvorm bedreigen: toenemende schaal en complexiteit, toenemende vraag naar kapitaal, toenemende algemene verkrijgbaarheid van juridische informatie, toenemende procespraktijk en juridische procedures en veranderende sociale trends. Slechts onder bepaalde omstandigheden ziet zij het voortbestaan van het partnerschap als eigenaars- en productievorm gewaarborgd; echter, het is '*unusually suited to the management of knowledge workers*' (Greenwood & Empson, 2003, p. 909).

Promotie tot partner in de law firm is in de praktijk nogal eens gebaseerd op het bekende *Peter-Principle*: 'je was een goede advocaat, dan zul je zeker ook

een goede partner en toekomstig manager zijn' (Peter & Hull, 1969), of – zoals Mayson het noemt – 'natural selection' (Mayson, 1992, pp. 93–94, 1997, p. 237; Sapp, 2002). Er zijn geen aanwijzingen dat de vraag of iemand een goede manager is of zou kunnen zijn een belangrijke rol speelt bij promotie tot partner (Wilkins, 2007). Het heeft overigens in de praktijk ook vaak een positief resultaat: '*some lawyers are good managers indeed*' volgens Reid (Reid, 1999; Watson & Harris, 1999). Het conventionele model is 'up-or-out': na de stageperiode kan men een aanstelling krijgen als medewerker. In deze functie is nog een groei door te maken, maar er komt een moment dat er een keuze gemaakt wordt voor vertrek of voor promotie tot partner. Het is verbonden met een groeiscenario; Galanter ziet partnerpromotie zelfs als een gelukkig of ongelukkig bijproduct en driver voor de groei van de law firm (Galanter & Palay, 1994). Firma's moeten er dan wel zeker van zijn dat meer omzet gemaakt wordt door de nieuwe partner om de kosten te compenseren (Galanter & Palay, 1991; Maister, 1993).

Morris onderzocht de promotiecriteria van Engelse advocatenkantoren (barristers en solicitors) op twee momenten, namelijk in 1989 en in 1993. De volgende tabel laat de verschillen in belangrijkheid zien van diverse promotiecriteria (Morris & Pinnington, 1998):

Rangorde in de criteria voor promotie van een medewerker naar equity partner

	rangorde in 1993	rangorde in 1989
Getting new business	1	5
Technical skills	3	2
Fee-earning ability	2	1
Management ability	6	6
Getting on with clients	4	3
Getting on with peers	5	4

Tabel 3 - Rangorde in de criteria voor promotie

Het is opvallend dat in 1993 de commerciële criteria de belangrijkste criteria zijn geworden, terwijl het belang dat wordt gehecht aan managementcapaciteiten ongewijzigd laag blijft. Men kan zich echter de vraag stellen of de genoemde criteria niet gewoon basiscompetenties voor elke advocaat/medewerker zijn. Het specifieke onderscheid van deze criteria voor een partner, met de criteria voor een advocaat/medewerker is hier niet helder. Dit betekent wellicht dat het cruciale onderscheid tussen een goede advocaat en een goede partner wellicht toch in de managementcapaciteiten zou liggen. Laten we daarom inzoomen op de capaciteiten die men in de law firm van belang acht voor de managing partner.

De verantwoordelijkheden van de managing partner van een law firm worden geformuleerd door Mayson en door Hildebrandt (Hildebrandt & Kaufman, 1988; Mayson, 1997). We vatten deze inzichten als volgt samen:

1. formuleren, implementeren en uitvoeren van de strategie;
2. superviseren van de opleiding, de prestaties en bijdrage aan de secties van de law firm en de ondersteunende diensten;
3. voorzitten, voorbereiden, plannen van partneroverleg en kantoorbesprekingen en het produceren van management informatie;
4. coördinatie van samenwerking tussen secties;
5. tijd doorbrengen met belangrijke klanten om te kunnen bepalen wat hun visie op de ontwikkelingsrichting en prestatie van de law firm is;
6. voorbereidend werk op een eventuele fusie, acquisitie of nevenvestiging;
7. coördinatie en supervisie van/tussen de juridische- en support functies in de law firm; en de leiders van nevenvestigingen;
8. structureren, ontwikkelen en effectief inzetten van talent in de law firm;
9. structureren, ontwikkelen en effectief bewaken van de economische prestatie van de law firm, kostencontrole, huisvesting en onderhoud;
10. zaken die door de andere partners worden gedelegeerd.

In de literatuur treffen we geen expliciete criteria aan voor de selectie tot managing partner. In de praktijk varieert de totstandkoming van de keuze. Zo is de starter van het kantoor (naamgever) vaak de eerste managing partner. Een gangbare methode is per toerbeurt volgens een gelimiteerde tijd. Soms – vooral bij fusies – wordt gekozen, gestemd of stelt iemand zichzelf voor.

Pinnington & Morris geven op grond van hun onderzoek in law firms en accountantskantoren drie soorten rollen of taken voor de managing partner of ‘*executive*’: ‘corporate planner’, ‘corporate monitor’ of ‘operation monitor’ (Pinnington & Morris, 1996, pp. 842–849). We kunnen nu een voorlopige functiedefinitie van de managing partner samenstellen. We gaan daarin nu nog voorbij aan het feit dat de specifieke functietitel *managing partner* in Nederland niet vaak gebruikt wordt en dat sommigen spreken over collegiale besturing (Lorsch & Tierney, 2002, p. 95; Wanrooy, 2007). Gangbare functietitels zijn statutair directeur NV, bestuursvoorzitter NV, voorzitter directie, voorzitter DB/ maatschap, oudste maat, DB/lid DB of geen specifieke functietitel.

Voor deze studie stellen we de volgende definitie van de managing-partner voor:

Een managing partner van een law firm is een advocaat/partner die (ongeacht de specifieke functietitel) als leider met voorbeeldgedrag (Mayson, 1997: 250-251) voor een bepaalde periode volgens al dan niet formeel bepaalde selectiemethode deel uitmaakt van het centrale bestuur van de onderneming (vaak een collegiale besturing (Wanrooy, 2007), die naast zijn advocatenwerk gedeeltelijk is vrijgesteld of anderszins gecompenseerd wordt om leiding te geven aan het eigenarenoverleg (Maister, 1999, p 334), verantwoordelijk voor het ontwikkelen en bewaken van de strategische, de bedrijfseconomische en de bedrijfsorganisatorische aspecten (Pinnington & Morris, 1996, pp. 842-849) en uit dien hoofde dus speciale bestuursbevoegdheden geniet die gedelegeerd worden vanuit de gezamenlijke eigenaren (Lorsch & Tierney, 2002, p. 95).

2.2.3 Departementalisatie en vakdisciplines

Naast de structuur van de law firm (classificatie) en de taken van een managing partner is departementalisatie een derde kenmerk van de law firm dat in ons onderzoek van belang is. Kleinere kantoren voeren veelal een zgn. algemene praktijk. Daarmee wordt bedoeld op een mix van verschillende rechtsgebieden en een mix van particuliere en zakelijke cliënten. Soms zijn er specialisaties per partner. De wat grotere kantoren zijn vaak georganiseerd in clusters of teams, die nogal eens *secties, practice groups, business units* worden genoemd.

De organisatie in clusters leidt— zonder dat men dit al te zeer beseft — tot een soort matrixstructuur met alle voor- en nadelen van dien. Deze organisatievorm creëert aan de ene kant een zekere flexibiliteit en jobenrichment, maar anderzijds ook onduidelijkheid, een meerdere-bazen-problematiek en lastige coördinatie en prioritering (Wissema, 1990b). Uitbreiding en departementalisatie hangen veelal samen met de uitbreiding van partners en toename van opdrachten (Wintzen, 2006). Afhankelijk van de omvang zijn dan verschillende soorten ‘clusters’ mogelijk. Onderstaande clustering is een vaak voorkomende:

- Bestuursrecht en Vastgoed, Ruimtelijke ordening
- Bouwrecht
- Strafrecht
- Fusie en Overnames
- Huurrecht
- Arbeidsrecht
- Ondernemingsrecht
- Banking and Insurance
- Intellectueel eigendom en ICT

Meestal worden clusters geleid door een partner, soms door een oudere medewerker. Leiding betekent hier vooral *voorzitten*. Het is niet te vergelijken met een manager of leider in een productieorganisatie; het is meer het type inhoudelijke meewerkend-voorman. Deze partner is vaak ook *patroon* voor de stagiaires, een verplichte functie in een advocatenkantoor als er stagiaires (lees: beëdigd advocaten in opleiding) werken. Bij middelgrote- en kleine kantoren hebben clusters vrijwel nooit budgetverantwoording en is er geen strategisch (deel-) plan of een toegespitste specifieke planning-en-control cyclus. In de praktijk is een cluster dus eenvoudig een team met een specialisatie, rondom een gespecialiseerde partner. In feite is zo het kleine en middelgrote kantoor, een soort divisie met een vage mix tussen soms productindeling met soms een marktindeling, met aan het hoofd van elke product-groep/marktgroep een mede-eigenaar. Bij meerdere locaties (geografische indeling) wordt getracht deze indeling door te zetten, maar geeft uiteindelijk de (lokale) marktindeling daar de voorkeur (bijvoorbeeld nadruk op Maritiem Recht in havensteden, Bloembollenrecht vooral aan de kuststrook, Agrarisch recht minder in Amsterdam) (Keuning & Eppink, 2003).

In deze studie besteden we geen aandacht aan verschillen en overeenkomsten tussen secties. Het spreekt voor zich dat bijvoorbeeld een sectie familierecht een andere structuur, cultuur en sfeer heeft dan een vastgoed sectie. Daaruitvolgend hebben leden van een sectie een sterkere affiniteit en verwantschap met elkaar en ontwikkelt zich een groepsidentiteit (Haslam, 2001). Een sectie zou – zo redenerend – ook beschreven (en ontwikkeld) kunnen worden als een ‘clan’ (Schoemaker, 2003, p. 196), met een sterke identiteit en *membership commitment* als organiseerprincipe (Schoemaker & Jonker, 2005; Seiling, 1997). Een aantal karakteristieken van de clan zoals Schoemaker die beschrijft zouden goed passend te maken zijn op een sectie: het antwoord op een gelegenheidscoalitie, met een duidelijke identiteit, regels voor toe- en uittreding, rites, symbolen, normen en waarden (Schoemaker, 2004, p. 18). In aansluiting op onderdelen uit de *organizational identity theory* van Albert en Whetten merkt Schoemaker ook op dat een clan zich onderscheidt van andere clans en ook iets duurzaam heeft (Albert & Whetten, 2004; Schoemaker & Jonker, 2005; Whetten, 2006). Zo zou de law firm meer het karakter kunnen krijgen van wat Schoemaker noemt: ‘*communities of work*’ (Schoemaker, 2006c). Hoewel dit een aantrekkelijk discours is – zeker voor professionele service organisaties (Alvesson, 2004b) – zien we in deze studie af van een verdere uitdieping. Ten eerste is in de law firm literatuur nog geen begin van een aanzet tot een benadering vanuit de *organizational identity theory* te vinden. Dat ligt juist erg voor de hand, de law firm is wellicht zelfs een ideaalty-

pische organisatie in dit opzicht. Ten tweede valt bespreking hiervan buiten het bestek van deze studie.

2.2.4 Schaalgrootte

Tenslotte speelt, zoals bij elke organisatie, schaalgrootte een cruciale rol bij het welslagen van de onderneming. Er is een aantal parameters om de schaal van een advocatenkantoor te bepalen (van Klinken, 2006; van Otterloo, 2008):

- het aantal advocaten (alleen in Nederland werkzame en beëdigde advocaten);
- de cumulatieve top (in Nederland op buitenlandse vestigingen werkende advocaten, beëdigd of niet, plus het totaal aantal notarissen en kandidaat-notarissen);
- omzet en resultaat;
- aantal locaties.

Als kengetallen worden ook wel gebruikt: nieuwkomers, stijgers-dalers, leverage, aantal hoogleraren, man-vrouw of partner/eigenaars verhouding, aantal AEX, Midcap of overige fondsen klanten, omvang deals en aantal deals.

In dit onderzoek kiezen we ervoor om de schaalgrootte van de law firm vast te stellen aan de hand van het aantal advocaten. Law firms verschillen in Nederland van eenpitters tot grote organisaties, hoewel de schaalgrootte in Nederland in vergelijking met de VS en de UK klein is. Ter vergelijking: Clifford Chance, International (UK) 2,828 advocaten (Legal Week, 16 October 2008) is 10 keer zo groot als de grootste law firm van Nederland, Nauta Dutilh, met 274 advocaten (van Klinken, 2008, p. 42). In Nederland valt het merendeel van de kantoren in de sector MKB. (Baarsma & Felsö, 2005; Dijkstra & Vleemink, 2004; MacDonald, 1995). Kantoren met 1 advocaat vormen met 48,5% van het totaal aantal advocatenkantoren de top aan, gevolgd door kantoren met 2–5 advocaten: 36,4%. Kantoren met meer dan 60 advocaten vormen met slechts 0,8% de minderheid (van Klinken, 2008, p. 5). In deze studie zullen we groot noemen: law firms die (in 2008) in de Nederlandse top-50 zijn opgenomen (van Klinken, 2008, p. 42). Als we in deze studie spreken van een grote law firm dan is dat naar Nederlandse verhoudingen.

Er is een relatie tussen schaalgrootte en rendement, de *economies of scale*. Grotere law firms hebben meer capaciteit om managers in te huren of managementtechnieken te gebruiken, meer ICT-investeringen (soms het dubbele budget). Ook maakt een grotere schaal het mogelijk dieper te specialiseren om de concurrentiepositie én de reputatie te verbeteren (Ackroyd & Muzio, 2004). Tenslotte is leverage ook een maat voor de verhouding tussen vennoten en andere fee-earners bij professionele organisaties. Hoe meer junioren/medioren

een vennoot aan het werk kan houden, hoe hoger zijn winstuitkering. Klinken becijferde voor de top-10 Nederlandse kantoren een leverage van 3,4 (in 2008). Dat wil zeggen, op iedere partner zijn 3,4 advocaten werkzaam die geen partner zijn. We nemen dit hier als norm (van Klinken, 2008, p. 55). De relatie tussen schaalgrootte en rendement is cruciaal. Vraagstukken daarin zijn ondermeer het succes en rendement van de law firm, de afnemende meeropbrengst als gevolg van schaalgrootte, de rol van de monopoliepositie en bedrijfseconomische scenario's zoals groei of bestendiging (van Otterlo, 2008). In deze studie wordt de relatie tussen de schaalgrootte en economisch rendement, kortom de bedrijfseconomische aspecten niet betrokken.

Voor wat betreft de typering is het wellicht ook zinvol een relatie te maken tussen de schaalgrootte en de – wat hier genoemd wordt – de bestuurdersvorm. Meer in het bijzonder of er sprake is van een vrijgestelde bestuurder of dat er sprake is van een collegiale bestuurdersvorm. Met 'vrijgesteld' wordt dan bedoeld op een functionaris (advocaat of niet-advocaat) die voor het grootste deel is vrijgesteld, behoudens activiteiten die noodzakelijk zijn om ingeschreven te blijven aan de balie. Met 'collegiaal' doelen we dan op het tijdelijk of bij toerbeurt vervullen van de rol van bestuurder met weinig geëxpliciteerde bevoegdheden (Wanrooy, 2004). Dat levert de volgende – nu nog lege – indeling op:

grootte	bestuurdersvorm	collegiaal	vrijgesteld
	groot/top 50 (van Klinken, 2008)		
klein			

2.3 Samenvatting en bijdrage aan het onderzoek

In dit hoofdstuk bespraken we een aantal aspecten die voor het begrip van de law firm noodzakelijk zijn. De juridische vorm, de maatschappelijke context, wet- en regelgeving zijn sterk bepalend voor het gedrag van de firm, de markt en de monopolie-positie. Dit heeft ook een bepalende invloed heeft op de ontwikkeling van het eigenaarschap. De grondvorm van de law firm is steeds dezelfde, de zgn. P²-structuur. We bespraken een aantal structuuraspecten vanuit het perspectief van eigenaarschap.

Bijdrage aan het onderzoek

Voor deze studie lijken de volgende dimensies en aspecten onderscheidend en relevant voor de onderzoeksdoelstelling:

Classificatie van law firms	<ul style="list-style-type: none"> • ontwikkelingsfase in relatie tot eigenaarschapstructuur
Functiedefinitie managing partner	<ul style="list-style-type: none"> • functietitel • bevoegdheden • verhouding managen – eigen praktijk • selectie methode
Departementalisatie	<ul style="list-style-type: none"> • aantal en soort secties • aansturing door partner of medewerker • locatie specifiek
Schaalgrootte	<ul style="list-style-type: none"> • aantal advocaten • bestuurdersvorm • leverage • aantal locaties • volume aan ondersteunende diensten

We kunnen deze dimensies nu introduceren in het ordeningsmodel:

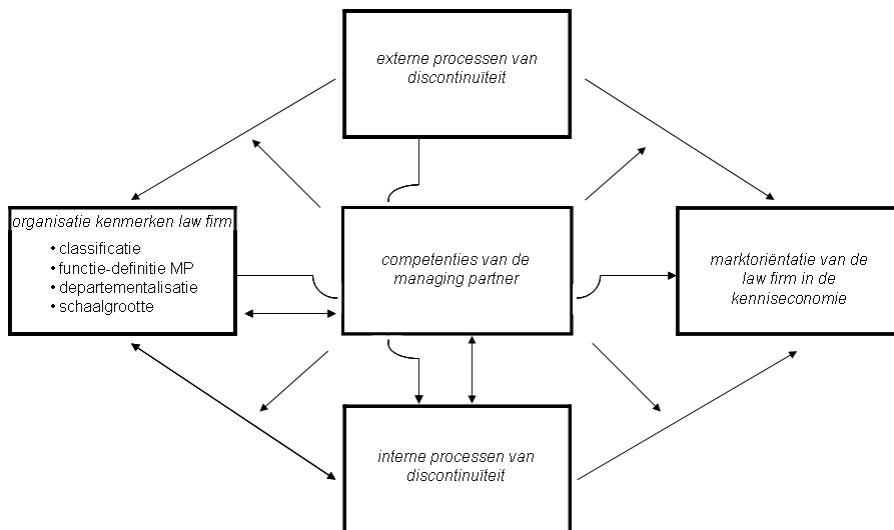


Fig. 6 - Voorlopig ordeningsmodel organisatiekenmerken van de law firm

3. Marktoriëntaties van de law firm in de kenniseconomie



De law firm ontwikkelt zich in een marktcontext en dient dus een antwoord te geven op verschuivende vragen uit die markt. De marktoriëntatie waarvoor de law firm kiest is medebepalend voor het duurzame succes van de law firm. In hoofdstuk 2 bespraken we al de monopoliepositie van de advocatuur en de invloed daarvan op de markt en de branche. In dit hoofdstuk verkennen we het begrip marktoriëntatie in de context van de kenniseconomie waarin kennis en service cruciale begrippen zijn. We zoeken antwoord op de vraag of de law firm ook te plaatsen is binnen een categorie-systeem van marktoriëntatie om de competenties van de managing partner beter te kunnen begrijpen en te kunnen bepalen.

Daartoe zullen we eerst kort de context beschrijven: de kenniseconomie. Welke trends zijn daar waar te nemen, wat is kenmerkend en waar dienen we rekening mee te houden (3.1). Daarna gaan we in op de relevante aspecten van de kenniseconomie (3.2). We bepalen eerst – in 3.2.1 – onze scope tot het niveau van een business strategie en zoeken van daaruit naar een werkbare indeling van marktoriëntaties. Dat blijkt een weerbarstig onderwerp. Er zijn nogal wat indelingen vanuit verschillende perspectieven; daarenboven worden door verschillende auteurs verschillende accenten gelegd. Vanuit deze opvattingen construeren we eerst een werkdefinitie van een marktgerichte organisatie (3.2.2.1).

De opbouw van dit hoofdstuk is daarna als volgt. We exploreren elementen van klantkennis (3.2.3), in 3.2.4 elementen van strategische flexibiliteit en in 3.2.5 hoofdpunten uit de theorie over marktstrategieën. Het resultaat van deze exercitie geeft weliswaar veel inzicht maar te weinig aangrijpingspunten voor dit onderzoek omdat het te breed en daardoor te diffuus is. Dat leidt tot twee

categorieën: de aanbodgerichte en de vraaggerichte marktorientatie. Daarvoor stellen we dan in 3.2.6 twee werkdefinities op.

Met deze definities in gedachten kijken we dan naar aspecten van de kennisintensieve organisatie (3.3) en vullen de genoemde twee definities aan met nieuwe elementen. Daarna herhalen we deze redenering met aspecten van dienstverlenende organisaties (3.4) en ook dat leidt weer tot bijstelling van de twee definities. We eindigen aldus met twee werkdefinities: 1) de aanbodgerichte kennisintensieve dienstverlenende organisatie en 2) de vraaggerichte kennisintensieve dienstverlenende organisatie.

In paragraaf 3.5 passen we deze redenering toe op de law firm. We integreren daar de definitie van de law firm uit hoofdstuk 2 met bovengenoemde twee marktorientaties en dat leidt uiteindelijk tot een definitie van een (3.5.2) aanbodgerichte law firm en een (3.5.3) vraaggerichte law firm. We brengen deze in een overzicht samen en ontwikkelen zo een beoordelingsschema met karakteristieken (3.5.4). Tenslotte bespreken we dit schema in relatie met eerder besproken elementen uit de 3.5.5).

3.1 Marktorientatie en de kenniseconomie, korte inleiding

Marktorientatie, als organisatiegedrag, is vanzelfsprekend gebonden aan de markt, aan economische ontwikkeling. Voordat we iets over marktorientatie kunnen zeggen dienen we ons kort te verdiepen in die ontwikkeling, vooral in – wat genoemd wordt – de kenniseconomie. Daarmee wordt bedoeld op een economie waarin kennis als dominante productie- en innovatiefactor benadrukt wordt. De kenniseconomie lijkt vooralsnog een nastrevenswaardig ideaal te zijn. In Nederland bleek (in 1996) 40% van de aanwezige denkkracht niet benut en niet door het management geactiveerd te worden. Gekapitaliseerd op grond van de nationale loonsom (CBS, 1997) kost deze onbenutte denkcapaciteit ongeveer 52 miljard Euro! (van Aken & Camps, 1997).

Kenniseconomie, learning society, learning economy, global economy of new economy worden veelal als synoniem gebruikt (oa: Drucker, 2001; Field, 2000; Harrison & Kessels, 2004; OECD, 2000, 2001; Thompson, 1991). Er zijn markante karakteristieken die de kenniseconomie bepalen. Jacobs beschrijft vier ontwikkelingsstadia van de kenniseconomie: 1) informatisering/digitalisering, 2) versnelling van product- en technologie-cycli, 3) immaterialisering en 4) netwerkeconomie (Jacobs, 2000). In de kenniseconomie is kennis meer dan *Ricardian rents* en wordt gezien als een strategische asset (Grant, 2000, 2002; Sveiby, 1997; Zack, 1999).

Kennis en bekwaamheden zijn in de kenniseconomie belangrijkste resources. Hoewel er in de literatuur een hevige discussie is geweest over de grondlegger van de resource based view on the firm en vooral de rol van Edith Penrose daarin (Kor & Mahoney, 2004; Rugman & Verbeke, 2002, 2004), wordt Barney in het algemeen gezien als degene die de resource based view on the firm definitief gevestigd heeft (Barney, 1986, 1991a, 1991b). In de literatuur worden *resource based view of strategic management* en *resource based view on the firm en management* nogal eens door elkaar gebruikt. In deze studie gebruiken we de laatste (RBV). De essentie van deze benadering is de visie dat de onderneming een pool van bronnen en bekwaamheden is (resources and capabilities) en dat die bronnen de primaire determinanten van de ondernemingsstrategie en van de winstgevendheid zijn. Het radicale van deze gedachte is – en was – dat het niet uitgaat van de identiteit van de onderneming of de visie daarvan, of wie de klanten zijn, of wat en waar de markt is, maar dat de eigen sterkte het uitgangspunt is. In een complexe en snel veranderende markt zijn tenminste de eigen bronnen en capaciteiten een beïnvloedbare constante (Grant, 2002).

Voor de professional firm op basis van de *resource based view* is volgens Barney echter geen duurzaam concurrentievoordeel op open markten te halen. Voordelen moeten gehaald worden uit een aantal zeer specifieke resources. Het zogenaamde VRIO framework:

1. **V**aluable (echte waarde toevoeging voor de klant);
2. **R**are among a firm's current and potential competitors (zeldzame en unieke diensten);
3. **I**mp perfectly imitable (unieke historische condities, causal ambiguity/moeilijk te copieren en sociaal complex, maar volgens sommigen dan ook zo complex dat ze ook niet te managen zijn; Johnson, Scholes & Whittington, 2008); en
4. are a firm's other policies and procedures **O**rganized to support the exploitation of its valuable, rare, and costly-to-imitate resources (Barney, 1991a, pp 75 ev.).

Grant stelt dat de resources alleen niet een voldoende uitgangspunt kunnen zijn maar dat er een strategic fit moet zijn tussen de interne en externe factoren en dat de organisatie om aldus te kunnen bestaan diverse bekwaamheden dient te ontwikkelen. Grant realiseert de strategic fit met organisatiebekwaamheden die in essentie kennisfuncties zijn. Daarmee is Grant te plaatsen in – wat in de strategie literatuur ook wel bekend staat als – de design school (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999. pp. 29 ev.). Deze (normatieve) opvatting stelt dat strategische besluitvorming een logisch proces is waarbij strategie geformaliseerd wordt als gevolg van een rationele analyse van de onderneming, zijn

performance en de externe omgeving. Deze strategie wordt vervolgens gecommuniceerd naar de organisatie en via de gelaagde structuren geïmplementeerd. Dit in tegenstelling tot de proces school waarin de nadruk ligt op het ontdekken van hoe strategie zich in werkelijkheid ontwikkeld heeft en hoe beslissingen genomen zijn (Grant, 2002). Samengevat is de resource based view onvoldoende toereikend om concurrentievoordeel te behouden omdat het zich teveel richt op de interne capaciteiten. Het is noodzakelijk externe doelen en een externe oriëntatie op de markt te hebben en daar rationeel op te handelen (strategisch management). Onder meer door het maken van een goede aansluiting tussen intern en extern (strategic fit) en het ontwikkelen van een aantal organisatiebekwaamheden om dat te realiseren.

3.2 Aspecten van marktoriëntatie

In deze paragraaf nemen we vier categorieën van marktoriëntatie als aanvangspunt. Daarna bespreken we een aantal andere aspecten zoals de functie van klantkennis en strategische flexibiliteit als reactie op klantkennis. Daarna bespreken we een aantal strategieën om marktgedrag te beïnvloeden en komen zo tot een definitie van de marktgeoriënteerde organisatie. Deze dient als basis voor de verdere uitwerking.

3.2.1 Beperking marktoriëntatie: corporate versus business strategie

Grant (2002) stelt dat er – als het doel van de onderneming het maken van winst is – twee basisniveaus van strategie zijn. *Corporate-level strategy* bepaalt zich tot het vinden van een industriesector waarin winst maken boven het niveau van concurrenten mogelijk is. Het gaat hier dus – zoals Johnson et al. stellen – om de totale bedoeling en scope van de organisatie, de impact op een sector en de impact op de totale organisatie (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008). *Business level strategy* bepaalt zich tot de directe competitie met de concurrenten in een bepaalde markt. Bij grote ondernemingen en conglomeraten komen beide vormen voor: *corporate strategy* voor de totale onderneming, *business strategy* voor de business units. Deze studie richt zich op de law firm, die door de aard der zaak slechts in een beperkte markt, namelijk de juridische markt, met vele concurrenten kan en mag concurreren. Zij concurreren bijvoorbeeld niet in de financiële markt met financiële diensten of op de organisatieconsultancy markt met organisatieadvies. Law firms zijn in principe mono-disciplinair. Om deze reden is alleen de *business strategy* relevant en beperken we in onze opmerkingen over marktoriëntaties dan ook tot dat niveau.

3.2.2 Classificatie van marktoriëntatie

Leefflang stelt in navolging van Narver en Slater (1990) – zoals we dat ook verder nog zullen bespreken – dat marktgerichtheid inhoudt dat men denken en handelen van de organisatie richt op de volgende samenhangende compo-

nenten: *consumer orientation* (consumentgericht denken), *competitor orientation* (concurrentiegericht denken) en *interfunctional coordination* (denken vanuit een geïntegreerd beslissingsproces) (Leeflang, 2006, p. 44). Deze rede-
nering dient geconcretiseerd te worden. We vinden daartoe aanwijzingen bij
Molenaar (1997). Hij deed onderzoek naar de mate van marktgerichtheid of
marktoriëntatie van bedrijven in Nederland en identificeerde vier categorieën
van marktoriëntatie: productgerichte oriëntatie, marktgerichte oriëntatie,
klantgerichte oriëntatie en klantenparticipatie en –interactie (Molenaar, 1997).

Productgerichte oriëntatie

Productgerichte oriëntatie heeft als kenmerken: grote aandacht voor pro-
ducten en diensten en dan vooral voor de intrinsieke kwaliteit en de
(vooral efficiënte) wijze van voortbrengen van het aanbod. Daarbij wordt
getracht tot standaardisatie te komen en een beperkt aantal producten (lij-
nen) om zo ook omstelkosten en omsteltijden te vermijden en de kosten
per klant zo laag mogelijk te houden. Nadruk ligt ook op goede kwa-
liteit en gunstige prijs-kwaliteitverhouding. Kenmerkend zijn ook ken- en
stuurgetallen voor omzet, doorloopsnelheden en onderhandenzijnde werk.
Onderliggende veronderstelling is dat consumenten vooral geïnteresseerd
zijn in de kwaliteit van het product en minder in de oplossing van hun be-
hoefte en is de keuzeregel *value-for-money*. Het gaat hierbij vooral om fy-
sieke producten waarbij weinig rekening gehouden wordt met de wensen
van kopers, hetgeen ook wel een verkopersmarkt genoemd wordt. Vooral
bij schaarste, als er grote vraag is naar massagoederen en afwezigheid van
vraagbarrières (Leeflang, 2006, p. 33).

Marktgerichte oriëntatie

Bij een *marktgerichte oriëntatie* is de focus op de markt en de doelgro-
pen daarbinnen en afstemming van aanbod door differentiatie. Positione-
ring, marketing communicatie en de distributie is van belang om voldoende
onderscheid ten opzichte van concurrenten te verkrijgen. De gebruikte
media zijn vooral de massamedia, waaronder direct marketing. Dat ge-
beurt voornamelijk op ad hoc basis vanwege bijvoorbeeld achterblijvende
omzetten of als reactie op acties van concurrenten. Er is frequent markt-
onderzoek. De businessstructuur is vooral een klassieke business unit
structuur, waarbij elke product-markt combinatie vanuit een afzonderlijke
business unit wordt bediend. Een marktgerichte productontwikkeling is
ook op te vatten als een vorm van organisatieleren en organisatietransfor-
matie (Kok, Hillebrand, & Biemans, 2003).

Klantgerichte oriëntatie

De *klantgerichte oriëntatie* komt gedeeltelijk overeen met de hiervoor beschreven toepassing van direct marketing als een ‘vorm van marketing’. De focus is vooral op ‘maatwerk’ voor individuele klanten, ook om klantbehoud te bevorderen. Een dergelijke realisering van maatwerk gebeurt door klanten zoveel mogelijk zelf uit componenten of modules de producten en diensten te laten samen stellen (customizing door assemblage). Voor de directe communicatie kanalen worden databases gebruikt. Niet de producten of diensten maar de klanten zijn het uitgangspunt voor de inrichting van de organisatie. Divisies worden ingericht rond klantgroepen, bijvoorbeeld ‘particuliere klanten’, ‘zakelijke klanten’, ‘grootbedrijf’, ‘kleinbedrijf’ e.d., die een verschillende relatielevenscycli hebben (de Vries & Helsdingen, 2005, p. 254). Alle relevante informatie over de afnemers binnen de doelgroep is aanwezig.

Klantparticipatie en -interactie

Bij de *klantparticipatie en -interactie* oriëntatie gaat de relatie tussen aanbieder en afnemer een stap verder dan bij de klantgerichte oriëntatie. Er is veeleer sprake van een actieve samenwerking en van het delen van risico's. Dit komt vooral voor op de industriële markten. Prahalad en Ramaswamy spreken over de strategie-transformatie van de *Traditional Firm-Centric View* naar de *New Co-creation View* (Prahalad & Ramaswamy, 2007, p. 206). Op consumentenmarkten komt deze oriëntatie niet of nauwelijks voor. Er is wellicht wel sprake van een intensieve en actieve samenwerking tussen afnemers en aanbieders om gewenst maatwerk te realiseren, zoals in de financiële dienstverlening op het terrein van ‘financial planning’ of in de woningbouw, maar van risicodeling is daarbij echter geen sprake. Deze oriëntatie komt op twee manieren voor: 1) bij producten en diensten waarbij maatwerk een vereiste is (gezamenlijke specificatie van producten en diensten; evt. co-productie), 2) bij aanbieders die hun aanbod in een intensieve samenwerking of partnership met diverse andere leveranciers realiseren; met wederzijdse participatie en risicodeling (‘one stop shopping’). Er is sprake van platte en open organisaties en het delen van elkaars informatie.

Uit deze omschrijving blijkt dat deze vier oriëntaties vergelijkbaar zijn aan de hand van de volgende aspecten. Deze lijst van aspecten zal gebruikt worden voor de verdere uitbouw van marktorientatie.

<i>focus</i> <i>tijdshorizon</i> <i>kwaliteit</i>

rol klant
producteigenschappen
segmentatie
diepte assortiment
kosten
sturen op (aansturingspunt)
klantkennis
organisatiedominantie
marktinteractie
afhankelijkheid

Molenaars indeling komt overeen met andere vergelijkbare opvattingen. Leeflang geeft twee concepties, namelijk *aanbodgericht* en *vraaggericht* (Leeflang, 2006), als volgt:

	Startpunt	Focus	Middelen: activiteiten	Doel
Verkoop- conceptie	Aanbod	Bestaande producten	Verkoopbevordering: reclame en inzet van vertegenwoordigers	Winst door verkoopvolume
Marketing- conceptie	Vraag	Behoeften van afnemers	Geïntegreerde marketing	Winst door klant- tevredenheid

We vatten in onderstaand schema opvattingen van Leeflang, Molenaar, Kok, Webster, de Vries en Prahalad samen:

		<i>Productgerichte oriëntatie</i>	<i>Marktgerichte oriëntatie</i>	<i>Klantgerichte oriëntatie</i>	<i>Klantparticipatie en interactie</i>			
classificatie van marktorientaties	Vier categorieën markt oriëntatie: Kok, Hillebrand & Biemans, 2003; Leeflang, 2006; Molenaar, 1997; Plat, Kramer, & Odekerken, 2005; Prahalad & Ramaswamy, 2007; de Vries & Helsdingen, 2005; Webster, 1992	focus op producten en diensten, intrinsieke kwaliteit, efficiëntie, standaardisatie, beperkt aantal producten, kosten per klant zo laag mogelijk, gunstige prijs-kwaliteit-verhouding, ken- en stuurgetallen, <i>value-for-money</i> , verkopersmarkt, transactiegericht	focus op de markt, doelgroepen, herhaalde transactie differentiatie, positionering, marketing, communicatie, onderscheidend, marktonderzoek, product-markt combinaties	focus op ‘maatwerk’ voor individuele klanten, lange termijn klantrelatie, co-productie en customizing, klanten uitgangspunt voor inrichting van organisatie, klantgroepen, met verschillende levenscycli, alle relevante informatie over afnemers aanwezig	actieve samenwerking en delen van risico’s, <i>New Co-creation View</i> , vooral B2B, maatwerk op gezamenlijke specificatie, wederzijdse participatie en risicodeling, delen van elkaars informatie, partnerschap			
	Twee categorieën marktorientatie: Leeflang, 2006	<table><tr><th><i>aanbodgericht</i></th><th><i>vraaggericht</i></th></tr><tr><td>bestaande producten, winst door verkoopvolume</td><td>behoefte van afnemers, winst door klanttevredenheid</td></tr></table>				<i>aanbodgericht</i>	<i>vraaggericht</i>	bestaande producten, winst door verkoopvolume
<i>aanbodgericht</i>	<i>vraaggericht</i>							
bestaande producten, winst door verkoopvolume	behoefte van afnemers, winst door klanttevredenheid							

De eerder besproken indeling van Molenaar levert uiteindelijk verwarring op omdat hij alle oriëntaties onder de noemer marktoriëntaties brengt. Als we zijn indeling vergelijken met andere auteurs (Webster, Leeflang, Grant) dan is zijn indeling nogal idiosyncratisch en a-historisch. Molenaar gooit in zijn indeling alle historische ontwikkeling, paradigma's en concepten onder de niet-goed dekkende noemer: marktoriëntaties. Voor dit onderzoek zijn de verschillende oriëntaties echter wel van belang, zodat we ze meenemen in de verdere redenering. We kunnen nu de indeling van Molenaar en Leeflang voor dit onderzoek als volgt verbinden:

verkoop-conceptie aanbodgericht	marketing-conceptie vakgericht		
productgericht	marktgericht	klantgericht	klantenparticipatie en -interactie

In deze opstelling scharen we onder de verkoopconceptie *aanbodgericht* Molenaar's term productgericht en onder de marketingconceptie *vraaggericht* Molenaar's termen marktgericht, klantgericht en klantenparticipatie en klant-interactie. We zullen dan nu verder spreken over een aanbodgerichte en een vraaggerichte marktoriëntatie van de organisatie. We ordenen bovenstaande naar deze twee marktoriëntaties en ordenen ze naar de eerder genoemde aspecten.

- Eerste schematische ordening van aspecten van marktoriëntaties

We leiden nu de volgende aspecten van marktoriëntatie zonder bronvermelding af (Kok, Hillebrand, & Biemans, 2003; Leeflang, 2006; Molenaar, 1997; Plat, Kramer, & Odekerken, 2005; Prahalad & Ramaswamy, 2007; de Vries & Helsdingen, 2005; Webster, 1992):

Eerste schematische ordening aanbodgerichte versus vraaggerichte marktoriëntatie

<i>aspecten</i>	aanbodgericht	vraaggericht
<i>focus</i>	reactief	actief
	producten en diensten	markt, maatwerk, actieve samenwerking en risicodeling
<i>tijdshorizon</i>	korte termijn klantrelatie	lange termijn klantrelatie
<i>kwaliteit</i>	intrinsieke kwaliteit,	toegevoegde waarde klant
<i>rol klant</i>	koper	co-producent tot co-eigenaar
	afnemer	producent cliënt-feedback
<i>producteigenschappen</i>	standaardisatie	onderscheidend
	eenvoudige producten	zeldzaam, uniek en innovatief

	fysiek en direct leverbaar	klantspecificatie en innovatiemomentum
<i>segmentatie</i>	productgericht	klantgroepen met verschillende levenscycli
<i>diepte assortiment</i>	beperkt aantal producten	differentiatie naar individuele klant, doelgroepen, product-markt combinaties
<i>kosten</i>	kosten per klant zo laag mogelijk, gunstige prijs-kwaliteitverhouding	onderhandeling tot winstdeling
<i>sturen op</i>	ken- en stuurgetallen	marktonderzoek
<i>klantkennis</i>	kwantitatief, verkoopcijfers	marketingkennis, alle relevante informatie over afnemers aanwezig, eventueel delen van elkaars informatie
	voor ondersteuning interne processen	brandmarketing
<i>organisatiedominantie</i>	efficiency (cost centers)	klanten uitgangspunt voor inrichting
<i>marktinteractie</i>	enkelvoudig transactie gericht	meervoudig relatie gericht
	overvloedige verkopersmarkt	dynamische relatie markt
	massacommunicatie	direct mailing en netwerken
<i>afhankelijkheid</i>	laag	hoog

3.2.3 Klantkennis

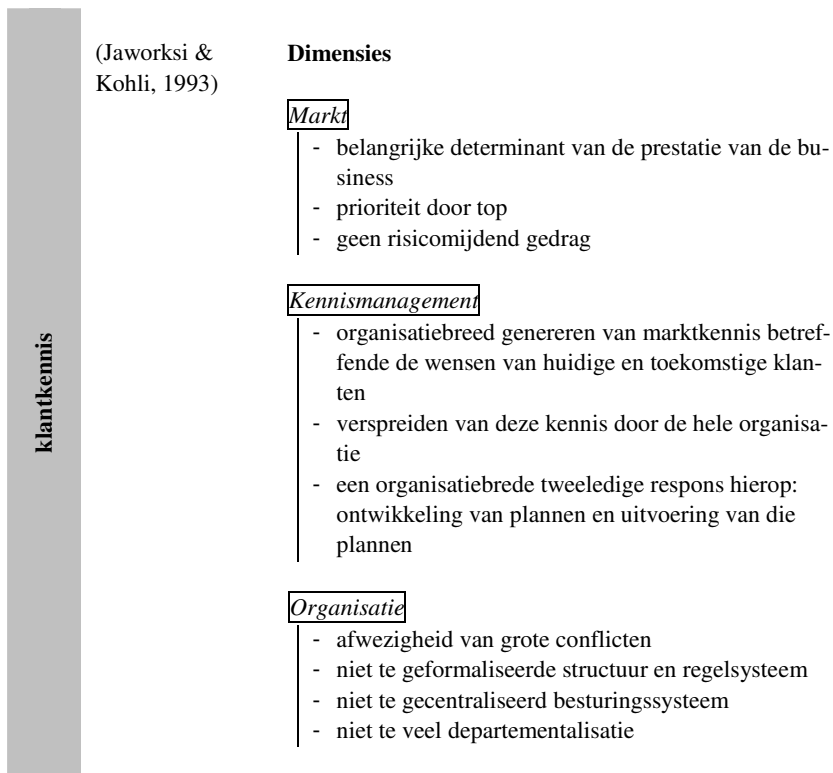
We zien bij Molenaar een ontwikkeling van de klantrelatie van een simpele transactie naar participatie. Dat veronderstelt een toenemende kennis over klanten. Jaworski en Kohli stellen dat marktorientatie bestaat uit het volgende organisatiegedrag:

- organisatiebreed genereren van marktkennis betreffende de wensen van huidige en toekomstige klanten;
- verspreiden van deze kennis door de hele organisatie;
- een organisatiebrede tweeledige respons hierop: ontwikkeling van plannen en uitvoering van die plannen (Jaworski & Kohli, 1993).

De klantkennis-benadering is vooral gericht op het kennen van de behoeften van huidige en potentiële klanten (Miller, Heiman, & Tuleda, 2006). Uit onderzoek – bij grote Amerikaanse advocatenkantoren – blijkt dat er voor wat betreft marktkennis ook een indirecte relatie is met de commercialiteit. Law firms waarvan advocaten zitting hebben in de directie of bestuur van grote ondernemingen of organisaties – die geen klant zijn – kunnen gemiddeld hogere prijzen vragen (Empson, 2007). Uit onderzoek van Jaworski en Kohli blijkt dat marktorientatie een belangrijke determinant van de prestatie van de business is. Het topmanagement dient een sterke nadruk op marktorientatie te leggen en dient geen angst te hebben om risico's te nemen. Afwezigheid van

grote conflicten tussen afdelingen en goede en veelvuldige verbinding tussen afdelingen bevorderen de marktorientatie aanzienlijk, evenals een niet te geformaliseerde structuur en regelsysteem, een niet te gecentraliseerd besturingssysteem en niet te veel afdelingsdiversiteit (*departmentalisation*). Formalisatie, centralisatie en departementalisatie hebben een verschillend effect op innovatie: op de initiatie van innovatie een negatieve invloed, maar op de implementatie van innovatie juist een positief effect.

Samenvattend (bew. ajk):



- Tweede schematische ordening

We verwerken en integreren bovengenoemde aspecten in de eerste werkdefinitie van vraag- en aanbodgerichte marktorientatie van de organisatie. Dat leidt tevens tot een herordening naar drie dimensies die we ontleen aan Jaworski (1993): markt, kennismanagement en organisatie.

Tweede schematische ordening aanbodgerichte versus vraaggerichte marktorientatie

di- men- sies	aspecten	aanbodgericht	vraaggericht
Markt	<i>focus</i>	reactief	actief
		producten en diensten	markt, maatwerk, actieve samenwerking en risicodeling
	<i>tijdshorizon</i>	korte termijn klantrelatie	lange termijn klantrelatie
	<i>kwaliteit</i>	intrinsieke kwaliteit,	toegevoegde waarde klant
	<i>rol klant</i>	koper	co-producent tot co-eigenaar
		afnemer	producent cliënt-feedback
	<i>producteigenschappen</i>	standaardisatie	onderscheidend
		eenvoudige producten	zeldzaam, uniek en innovatief
		fysiek en direct leverbaar	klantspecificatie en innovatiemomentum
	<i>diepte assortiment</i>	beperkt aantal producten	differentiatie naar individuele klant, doelgroepen, productmarkt combinaties
Kennismanagement	<i>marktsegmentatie</i>	productgericht	klantgroepen met verschillende levenscycli
		enkelvoudig transactie gericht	meervoudig relatie gericht
		overvloedige verkopersmarkt	dynamische relatie markt
	<i>marktinteractie</i>	massacommunicatie	direct mailing en netwerken
		laag	hoog
	<i>rol van klantkennis</i>	verkoopcijfers	belangrijke determinant van de prestatie van de business
		overwegend operationeel	strategische top
		voor ondersteuning interne processen	brandmarketing
	<i>type klantkennis</i>	kwantitatief	marketingkennis
Organisatie	<i>kennismanagement</i>	verkoopcijfers	alle relevante informatie over afnemers aanwezig
		kennis bij (sectie) direct-uitvoerenden	organisatiebreed genereren van marktkennis betreffende de wensen van huidige en toekomstige klanten
		alleen binnen eigen organisatie	eventueel delen van informatie met externe partner
	<i>prijs</i>	kosten per klant zo laag mogelijk, gunstige prijs-kwaliteitverhouding	resultaat van onderhandeling evt. winstdeling
	<i>sturen op</i>	ken- en stuurgetallen	marktonderzoek
	<i>besturingssysteem</i>	strak, centraal planning & control systeem	niet te geformaliseerde structuur en regelsysteem
	<i>departementalisatie</i>	productgroepen	marktgroepen (weinig)
	<i>organisatierespons</i>	respons bij (sectie) direct-uitvoerenden	een organisatiebrede tweeledige respons op nieuwe marktinform-

			matie: ontwikkeling van plannen en uitvoering van die plannen
	<i>risico's</i>	transactierisico's geïnventariseerd	geen risicomijdend gedrag

3.2.4 Strategische flexibiliteit

Javalgi et al. (Javalgi, Whipple, Ghosh, & Young, 2005, p. 213) volgen in een uitwerking van de marktoriëntatie voor servicefirms Johnson. Deze geeft aan dat er niet in alle onderzoek een significante relatie tussen marktoriëntatie en performance is. Hun onderzoek toont aan dat er een mediërende factor in het geding is, die aangeduid wordt als een *marktgerichte strategische flexibiliteit*. Johnson definieert dit: '*as the firm's intent and capabilities to generate firm-specific real options for the configuration and reconfiguration of appreciably superior customer value propositions*'. Teece noemt dit – in Johnson et al. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008, 107) – *dynamic capabilities*, waarmee bedoeld wordt op de mogelijkheden van een organisatie om te vernieuwen en het opnieuw creëren van strategische capaciteiten om een antwoord op eisen van de omgeving te kunnen geven. Uit Johnson's onderzoek blijkt overigens ook dat turbulentie in de omgeving de impact van marktoriëntatie op marktgerichte strategische flexibiliteit modereert (in: Javalgi, Whipple, Ghosh et al., 2005). Met andere woorden, het werkt wel, maar niet in een turbulente omgeving. Dat sluit aan bij het inzicht dat de resource based view ook gebaseerd is op de observatie dat het succes van de onderneming niet volledig verklaard kan worden vanuit marktfactoren, maar dat succes in grote mate bepaald wordt door de wijze waarop de individuele onderneming alle aspecten (zoals innovatie, marktoriëntatie, resource management, klantbehoeftes en dergelijke) integreert (Carnall, 2007).

Samenvattend:

marktgerichte organisatorische strategische flexibiliteit	Johnson in: Caruna, Pitt & Berthon, 1999; Johnson in: Javalgi, Whipple, Ghosh et al., 2005	<ul style="list-style-type: none"> - positieve relatie marktorientatie met performance niet in alle onderzoek significant - mediërende factor is: marktgerichte strategische flexibiliteit - turbulentie in de omgeving modereert impact van marktorientatie op marktgerichte strategische flexibiliteit - verwachttingsmanagement heeft een goede modereerende rol tussen excellence en business-performance - flexibiliteit in termen van dimensies van dynamische besturing zijn op te vatten als organisatiecompetenties
---	--	---

- Derde schematische ordening

We verwerken bovengenoemde aspecten vanuit het perspectief strategische flexibiliteit in de tweede werkdefinitie van vraag en aanbodgerichte marktorientatie van de organisatie als volgt:

Derde schematische ordening aanbodgerichte versus vraaggerichte marktorientatie			
dimensies	aspecten	aanbodgericht	vraaggericht
Markt	focus	reactief	actief
		producten en diensten	markt, maatwerk, actieve samenwerking en risicodeling
	tijdshorizon	korte termijn klantrelatie	lange termijn klantrelatie
	kwaliteit	intrinsieke kwaliteit,	toegevoegde waarde klant
		leveringsvoorwaarden	verwachttingsmanagement
	rol klant	koper	co-producent tot co-eigenaar
		afnemer	producent cliënt-feedback
	producteigenschappen	standaardisatie	onderscheidend
		eenvoudige producten	zeldzaam, uniek en innovatief
		fysiek en direct leverbaar	klantspecificatie en innovatiemomentum
	diepte assortiment	beperkt aantal producten	differentiatie naar individuele klant, doelgroepen, product-markt combinaties
	marktsegmentatie	productgericht	klantgroepen met verschillende levenscyclus
	marktinteractie	enkelvoudig transactiegericht	meervoudig relatie gericht

	<i>klantafhankelijkheid</i>	overvloedige verkopersmarkt	dynamische relatie markt
		massacommunicatie	direct mailing en netwerken
		laag	hoog
<i>Kennismanagement</i>	<i>rol van klantkennis</i>	verkoopcijfers	belangrijke determinant van de prestatie van de business
		overwegend operationeel	strategische top
		voor ondersteuning interne processen	brandmarketing
	<i>type klantkennis</i>	kwantitatief	marketingkennis
	<i>kennismanagement</i>	verkoopcijfers	alle relevante informatie over afnemers aanwezig
		kennis bij (sectie) direct-uitvoerenden	organisatiebreed genereren van marktkennis betreffende de wensen van huidige en toekomstige klanten
		alleen binnen eigen organisatie	eventueel delen van informatie met externe partner
<i>Organisatie</i>	<i>prijs</i>	kosten per klant zo laag mogelijk, gunstige prijs-kwaliteitverhouding	resultaat van onderhandeling evt. winstdeling
	<i>sturen op</i>	ken- en stuurgetallen	marktonderzoek
	<i>besturingssysteem</i>	strak, centraal planning & control systeem	niet te geformaliseerde structuur en regelsysteem
		organisatiegericht	marktgericht
		statisch, hiërarchisch, top-down	strategische en operationele organisatieflexibiliteit
	<i>departementalisatie</i>	productgroepen	marktgroepen (weinig)
	<i>organisatierespons</i>	respons bij (sectie) direct- uitvoerenden	een organisatiebrede tweeledige respons op nieuwe marktinformatie: ontwikkeling van plannen en uitvoering van die plannen
		beperkt aantal producten blijven verkopen	marktgerichte strategische flexibiliteit als competentie
	<i>risico's</i>	transactierisico's geïnventariseerd	geen risicomijdend gedrag

3.2.5 Marktstrategieën

Jaworksi et al. geven twee vormen van marktbeïnvloeding: (a) van de structuur van de markt en (b) van het marktgedrag (Jaworski, Kohli, & Sahay, 2000).

Ad. A. Drie generieke manieren om de *structuur* van de markt te veranderen:

1. de *deconstructiebenadering*: het elimineren van andere marktspelers;
2. de *constructiebenadering*: opbouwen van een nieuw of gemodificeerde set van spelers in de markt;

3. de *functionele modificatiebenadering*: het veranderen van de functies van marktspelers.

Ad. B. Twee strategieën om *marktgedrag* te veranderen:

1. *directe beïnvloeding marktgedrag* door geleid koopgedrag (bijv. IKEA), het verwijderen van koopobstakels (bijv. E-commerce), concurrentiebeperkingen maken (monopolie veroveren, product switch kosten verhogen) en het wegnemen van concurrentiebeperkingen (bijv. door wetgeving, mededingingswetgeving, aanbestedingsprocedures);
2. *indirecte beïnvloeding marktgedrag* door het creëren van nieuwe klantvoorkeuren (voor bestaande of nieuwe producten, bijv. iPods, USBsticks), het veranderen van bestaande klantvoorkeuren (bijv. herstellen van negatieve beelden) en het creëren van nieuwe voorkeuren voor concurrenten.

Een andere benadering zien we bij Treacey en Wiersema. Zij geven drie generieke – wat zij noemen – waardedisciplines (Treacy & Wiersema, 1995):

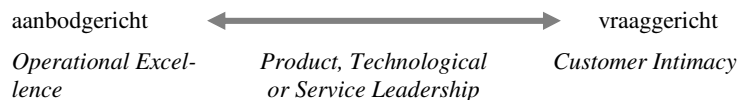
<i>Operationele voortreffelijkheid</i> (Operational Excellence, OpEx)	Daarmee wordt bedoeld op superieure operaties en uitvoering. Er is een taakgerichte visie op personeel en een meetgerichte benadering. Kenmerken zijn efficiency en een beperkt breed en beperkt diep assortiment van producten en diensten en een optimale prijs-kwaliteit verhouding. Organisatorische flexibiliteit is laag.
<i>Productleiderschap</i> (Product, Technological or Service Leadership)	Daarmee wordt bedoeld op sterk innovatieve producten en diensten en brandmarketing, die zich vooral op dynamische markten richt. Een flexibele bedrijfscultuur en structuur evenals een innovatie focus is een voorwaarde.
<i>Klantintimiteit</i> (Customer Intimacy)	Daarmee wordt bedoeld op superservice en klant-aandacht, leveren boven klantverwachtingen, custom-made, en daardoor grote mogelijkheid tot variatie in breedte en diepte van aan te bieden product of dienst; leveringsbetrouwbaarheid is dominant.

Er is overeenkomst met Porter's drie generieke *Concurrentievoordeel strategieën*. Maar in tegenstelling tot Treacy & Wiersema pleit Porter voor een de-

finitieve keuze van één van deze drie strategieën om *Stuck in the Middle* te voorkomen (Porter, 1989).

Weggeman is resoluut in zijn opvatting dat er voor de kennisintensieve organisatie niet veel heil te verwachten valt van de traditionele marketing-analyse-instrumenten zoals de SWOT-analyse en – wat hij noemt – de Porteriaanse óf-óf analyse. Hij stelt dat de drie waardedisciplines van Treacy & Wiersema alle drie gelijktijdig aanwezig dienen te zijn, en wel alle drie op het niveau van een groter of gelijk aan rapportcijfer 8! (Weggeman, 2007, p.52–53).

Nu we de oriëntaties herschikt hebben naar aanbodgericht en vraaggericht kunnen we deze ideaaltypische op één continuüm plaatsen en deze koppelen aan de waardedisciplines van Treacy en Wiersema (Treacy & Wiersema, 1995). Dan ontstaat het volgende beeld:



Deze plaatsing kan als volgt beredeneerd worden:

- a. Bij *Operational Excellence* wordt gedoeld op superieure operaties en uitvoering, een taakgerichte visie op personeel en een meetgerichte benadering. Het gaat daar om efficiency, een beperkt breed en diep assortiment van producten en diensten en een optimale prijs/kwaliteitverhouding. Dit verhoudt zich goed tot de elementen die we aantreffen bij de aanbodgerichte oriëntatie.
- b. Bij *Customer Intimacy* wordt gedoeld op superservice en klantaandacht, het leveren boven klantverwachtingen, custom-made en daardoor een grote mogelijkheid tot variatie in breedte en diepte van aan te bieden product of dienst. Leveringsbetrouwbaarheid is dominant. Dit verhoudt zich goed tot de elementen die we aantreffen bij de vraaggerichte oriëntatie. Het gaat daar immers over de directe behoefte van de afnemers.
- c. Bij *Product, Technological or Service Leadership* wordt gedoeld op sterk innovatieve producten en diensten en een brandmarketing die zich vooral richt op dynamische markten. Een flexibele bedrijfscultuur en structuur evenals een innovatiefocus zijn voorwaarden. Deze waardediscipline past minder bij de elementen die we aantreffen bij de vraaggerichte en bij de aanbodgerichte oriëntatie. Het gaat hier niet expliciet over de directe behoefte van de afnemers, maar om het creëren van die behoefte. Het heeft ook karakteristieken van de *resource based theory*. Om deze reden menen we dat het verantwoord is deze in het midden tussen aanbod- en vraaggerichte oriëntatie te positioneren. Samenvattend:

	Jaworski, Kohli & Sahay, 2000	twee vormen van marktoriëntatie: <i>market-driven approach</i> en een <i>driven market approach</i> , verschil tussen het beïnvloeden van (a) structuur van de markt (deconstructie-, constructie- en functionele modificatiebenadering) en (b) het beïnvloeden van het marktgedrag (directly- en indirectly market behavior shaping)
	Treacy & Wiersema, 1995	drie generieke waardedisciplines waarvan er één dominant moet zijn: <i>Operationele voortreffelijkheid, Productleiderschap, Klantintimiteit</i>
	Porter, 1989; Trout & Rivkin, 2007	drie generieke <i>Concurrentievoordeel</i> strategieën – <i>cost leadership, differentiatie</i> en, <i>kosten- of differentiatiefocus</i> ; definitieve keuze voor één om stagnatie te voorkomen

- Vierde schematische ordening

We bespraken hiervoor marktstrategie. We breiden onze derde werkdefinitie uit en construeren nu onze vierde werkdefinitie van marktoriëntatie van de organisatie als integratie van classificatie, klantkennis, marktgerichte strategische flexibiliteit en marktstrategie.

Vierde schematische ordening aanbodgerichte versus vraaggerichte marktoriëntatie			
dimensies	aspecten	aanbodgericht	vraaggericht
Markt	focus	reactief	actief
		producten en diensten	markt, maatwerk, actieve samenwerking en risicodeling
	tijdshorizon	korte termijn klantrelatie	lange termijn klantrelatie
	kwaliteit	intrinsieke kwaliteit,	toegevoegde waarde klant
		leveringsvoorwaarden	verwachtingsmanagement
		leveringsvoorwaarden	verstrekt (maakt) reëel beeld aan (met) klant
	rol klant	koper	co-producent tot co-eigenaar
		afnemer	producent cliënt-feedback
	producteigenschappen	standaardisatie	onderscheidend
		eenvoudige producten	zeldzaam, uniek en innovatief
		fysiek en direct leverbaar	klantspecificatie en innovatiemomentum
	diepte assortiment	beperkt aantal producten	differentiatie naar individuele klant, doelgroepen, product-markt combinaties

	<i>marktsegmentatie</i>	productgericht	klantgroepen met verschillende levenscycli
	<i>markt interactie</i>	enkelvoudig transactie gericht	meervoudig relatie gericht
		overvloedige verkopersmarkt	dynamische relatie markt
		massacommunicatie	direct mailing en netwerken
	<i>klantafhankelijkheid</i>	laag	hoog
	<i>marktbenadering</i>	directe beïnvloeding markt gedrag	indirecte beïnvloeding markt gedrag
	<i>gedrag</i>	enkelvoudig transactie gericht	excelleren boven verwachtingen
<i>Kennismanagement</i>	<i>rol van klantkennis</i>	verkoopcijfers	belangrijke determinant van de prestatie van de business
		overwegend operationeel	strategische top
		voor ondersteuning interne processen	brandmarketing
	<i>type klantkennis</i>	kwantitatief	marketingkennis
	<i>kennismanagement</i>	verkoopcijfers	alle relevante informatie over afnemers aanwezig
		kennis bij (sectie) direct-uitvoerenden	organisatiebreed genereren van marktkennis betreffende de wensen van huidige en toekomstige klanten
		alleen binnen eigen organisatie	eventueel delen van informatie met externe partner
<i>Organisatie</i>	<i>prijs</i>	kosten per klant zo laag mogelijk, gunstige prijs-kwaliteitverhouding	resultaat van onderhandeling evt. winstdeling
	<i>sturen op</i>	ken- en stuurgetallen	marktonderzoek
	<i>besturingssysteem</i>	strak, centraal planning & control systeem	niet te geformaliseerde structuur en regelsysteem
		organisatiegericht	marktgericht
		statisch, hiërarchisch, top-down	strategische en operationele organisatieflexibiliteit
	<i>departementalisatie</i>	productgroepen	marktgroepen (weinig)
	<i>organisatierepons</i>	respons bij (sectie) direct-uitvoerenden	een organisatiebrede tweeledige respons op nieuwe marktinformatie: ontwikkeling van plannen en uitvoering van die plannen
		beperkt aantal producten blijven verkopen	marktgerichte strategische flexibiliteit als competentie
	<i>risico's</i>	transactierisico's geïnventariseerd	geen risicomijdend gedrag

		leveringsvoorwaarden	maximaal herstel bij fouten
	gedrag	enkelvoudig transactiegericht	excelleren boven verwachtingen
	HRM	omzetgerelateerde bonus	beloning effectief klantbehandeling

Waardediscipline	Operational Excellence	Productleiderschap	Klantintimiteit
------------------	------------------------	--------------------	-----------------

3.2.6 Aanbod- en vraaggerichte organisatie

We kunnen nu de algemene werkdefinitie van marktorientatie gebruiken om definities van een aanbod- en een vraaggerichte organisatie op te stellen. We doen dat zonder verwijzing naar de auteurs en condenserende begrippen naar een werkbare direct herkenbare vorm.

- Werkdefinitie van de aanbodgerichte organisatie

Een aanbodgerichte organisatie heeft als focus het reactief leveren van gestandaardiseerde eenvoudige (unbundled) producten en diensten die vaak fysiek en direct leverbaar zijn. Daarbij streeft ze naar operational excellence, soms productleiderschap. Karakteristiek zijn de korte termijn enkelvoudige klanttransacties met een lage klantafhankelijkheid. Daarbij wordt er van uitgegaan dat de klant op zoek is naar de intrinsieke kwaliteit van het product of de dienst. Deze kwaliteit is vaak vastgelegd in leveringsvoorwaarden. De rol van de klant is voornamelijk die van koper (afnemer) van een product of dienst binnen een gestandaardiseerd smal en ondiep assortiment.

De marktsegmentatie is voornamelijk productgericht. Marktinteractie is gericht op enkelvoudige transacties en te typeren als een overvloedige verkopersmarkt die zich vooral profileert via massacommunicatie in een poging tot directe beïnvloeding marktgedrag.

De rol van kennismanagement is in het algemeen beperkt tot het verzamelen van kwantitatieve verkoopcijfers, overwegend operationeel en gericht op ondersteuning van de interne processen. Deze kennis is vooral bij (sectie) direct uitvoerenden en betreft vooral kennis van en binnen de eigen organisatie.

Kenmerk van de organisatie is dat de prijs bepaald wordt door de kosten per klant zo laag mogelijk te houden in een streven naar een gunstige prijs-kwaliteitverhouding. Er wordt gestuurd op (verkoop-) kengetallen met behulp van een centraal strak planning&control systeem. Kenmerken zijn ook een vooral een interne organisatiegerichtheid en een statische en

hiërarchische topdown benadering. Eventueel aanwezige departementalisatie is op het niveau van groepen rondom producten waardoor de organisatie respons vooral berust bij direct uitvoerenden die blijven streven een beperkt aantal producten te verkopen. Transactierisico's zijn geïnventariseerd en nogal eens vastgelegd in leveringsvoorwaarden. Omdat het gedrag enkelvoudig transactie gericht is komt een persoonlijke, omzetgerelateerde bonus vaak voor.

- Werkdefinitie van de vraaggerichte organisatie

Een vraaggerichte organisatie heeft als focus marktvolgend maatwerk. Men streeft naar een maximale actieve lange termijn klantrelatie eventueel tot het niveau van co-eigenaarschap en risicodeling. Productleiderschap en klant-intimiteit zijn de waardedisciplines. Omdat het hier gaat om een echte toegevoegde waarde voor de klant is verwachtingsmanagement en het verstrekken of maken van een reëel beeld aan of met de klant dominant. Men tracht niettemin te excelleren boven verwachtingen van de klant. Producteigenschappen zijn vaak zeldzaam, uniek en innovatief en op klantspecificaties of in aansluiting op het innovatiemomentum. De klant is ook producent van cliëntfeedback. Zijn rol kan verder variëren van lange termijn klant tot co-producent of co-eigenaar. Klantafhankelijkheid is hoog. Het product-of dienstenassortiment is onderscheidend en gedifferentieerd naar de individuele klant, doelgroepen of expliciete product-markt combinaties. Marktsegmentatie kan georganiseerd zijn middels klantgroepen met verschillende levenscycli. De marktinteractie is meervoudig relatiegericht en te typeren als een dynamische relatemarkt waarin direct mailing en netwerken de dominante instrumenten zijn. Deze marktbenadering is gericht op de indirecte beïnvloeding marktgedrag.

De rol van klantkennis wordt strategisch gezien als de belangrijke determinant van de prestatie van de business. Klantkennis is ook marketingkennis en alle relevante informatie betreffende de wensen van huidige en toekomstige klanten is aanwezig of wordt organisatiebreed gegenereerd en gecirculeerd, eventueel ook gedeeld met externe (klant-) partners. Klantkennis is ook input voor brandmarketing.

Om dit te realiseren wordt de organisatie met een niet te geformaliseerde structuur en regelsysteem gestuurd op basis van marktonderzoek en klantkennis. Om een snelle organisatiebrede tweeledige respons op nieuwe marktinformatie te kunnen geven door middel van de ontwikkeling van plannen en uitvoering van die plannen, is een marktgerichte strategische en operationele flexibiliteit een centrale competentie. Een niet te complexe

organisatiestructuur met een beperkte departementalisatie is daarvoor vereist. Er is ondernemerschap, geen risicomijdend gedrag en de mogelijkheid voor maximaal herstel bij fouten. Om te kunnen excelleren boven verwachtingen van de klant is er vaak een beloning op effectieve klantbehandling. Onderdeel daarvan is de totstandkoming van de prijs: in plaats van een fixed product-prijs is dat vaak het resultaat van onderhandeling, bij partnership ook van winstdeling.

3.3 Aspecten van Kennis Intensieve Organisaties

Allereerst bespreken we enkele karakteristieken van de kenniseconomie die als belangrijke kenmerk kennis als dominante productie- en innovatiefactor heeft. We staan kort stil bij de relatie tussen economische groei en welzijn. Daarna introduceren we de kennisintensieve organisatie. Daarin werken kenniswerkers en zo ontstaat een natuurlijke verbinding tussen de kenniseconomie, de kenniswerker en marktoriëntatie. We bespreken de veranderende opvattingen rondom dienstverlening en dienstverlenende organisaties in de kenniseconomie. De begrippen dienstverlening, service, producten, goederen en diensten worden verder verkend en in relatie met externe invloeden gebracht. Tenslotte brengen we deze overwegingen in verband met het vraagstuk marktoriëntaties en de law firm.

3.3.1 Karakteristieken van de KIO

Kennis Intensieve Organisaties (KIO) worden op verschillende manieren gedefinieerd. Een van de mooiste beschrijvingen is de studie van Paul McGrath naar vroeg-middeleeuwse Ierse Keltische kloostergemeenschappen als kennisintensieve organisaties waarin hij verklaart waarom deze langdurig succesvol waren. McGrath positioneert de kloosters als professionele dienstverlening organisaties in aansluiting op de indeling van Løwendahl (Løwendahl, 1997). Hij wijst in een vergelijking met moderne kennisintensieve organisaties op parallellen tussen het klooster en KIO voor het succes. Zo noemt hij onder meer: netwerken, teamwerk en kennisdeling binnen een overzichtelijk kennisgebied intern en extern met cliënten, exploitatiewaarde (ook van hergebruik van kennis) en de '*niche in de sociale structuur*' (McGrath, 2005).

Alvesson geeft een aantal karakteristieken voor de KIO maar noemt toch ook de *fuzziness* van het concept *kennis intensieve organisatie*. Hij doelt dan op zaken als de complexiteit en ambiguïteit van wat KIO hun kernproduct noemen: nl. kennis en de productiewijze (werken met kennis), de vage verbinding daarvan met kwaliteit en resultaat. Alvesson noemt een dergelijke organisatie – net als de meeste andere organisaties '*ambiguity intensive*' (Alvesson, 2004a). We zien ook een illustratie van de definitieproblematiek bij Newell et al. (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, 2002) als zij stellen dat KIO's

gebaseerd zijn op *human capital* – speciaal *intellectual capital* – in navolging van de classificatie van Løwendahl (Løwendahl, 1997) die drie generieke types van KIO's combineert met de strategische focus:

	<i>Strategic focus</i>	<i>Resources</i>	<i>Examples</i>
Client-based	Client relations	Individually controlled	Law and accountancy practice
Problem solving	Creative problem solving / innovation	Team-based	Advertising agencies Software development firms
Output-based	Adaptation of ready solutions	Controlled by the organization	Some large management consultancy firms

Bakema en Weggeman beschrijven een KIO meer als structuurvorm: een organisatie die in zijn totaliteit bestaat uit kennisintensieve groepen of waar een paar kennisintensieve groepen een dominante impact op het functioneren van de andere groepen van die organisatie hebben (van Baalen, Weggeman, & Witteveen, 2002; Bakema & Weggeman, 2002; Weggeman, 1997). Sprenger redeneert vanuit het perspectief van kennismanagement (Sprenger, van Eijnden, ten Have & Ossel, 1995). Wikström et al. zien de KIO als een kennissysteem met slechts drie kennisprocessen: generative, representative en productieve (Wikström & Normann, 1994). Ook Sveiby's benadering neemt kennis als vertrekpunt, maar stelt een integrale integratie van vier belangrijke functiegroepen in de KIO, die hij verder onderverdeelt in twee hoofdcompetenties, zie schema (Sanchez, 2001;

	Organisational Competence	
	The Professional	The Leader
Professional Competence	The Support Staff	The Manager

Sveiby, 1997; Sveiby & Lloyd, 1988). Grant noemt strategische innovatie en de nieuwe economie met daarin als belangrijkste elementen concurrentievoordeel door strategische innovatie, competitie op kennis en het adapteren van nieuwe digitale- en netwerktechnologieën, organisatorische flexibiliteit, reactiesnelheid, kennismanagement en organisatieleren, concurrentie voor standaards en eerste-op-de-markt voordelen (Grant, 2002).

Samenvattend kan opgemerkt worden dat Kennis Intensieve Organisaties (KIO) op vele – soms nogal verwarrende – manieren beschreven worden. Het betreft dan zaken als de complexiteit en ambiguïteit van wat KIO hun kernproduct noemen: nl. kennis en de productiewijze (werken met kennis), de vage verbinding daarvan met kwaliteit en resultaat. Karakteristieken voor de KIO zijn: hoog gekwalificeerde individueel werkende kenniswerkers met een grote

mate van autonomie, in een nogal eens ad-hoc organisatie vorm, die veel met elkaar moeten communiceren en idiosyncratische klantdiensten maken in een informatie en machts-asymmetrie met de klanten en een subjectieve en onzekere kwaliteitsmeting. We extrapoleren uit bovenstaande een aantal relevante factoren voor de verdere opbouw van het overzicht van de aanbod- en vraag-gerichte marktorientatie en alloceren deze als volgt:

auteur	thema	aanbodgericht	vraaggericht
McGrath, 2005	<i>accent uitvoering</i>	individueel	teamwerk
	<i>kennisdeling</i>	casuïstiek	methodiek
		interne	extern (met cliënten)
Alvesson, 2004a	<i>hiërarchie</i>	sterk	plat
	<i>organisatiestructuur</i>	vaste	ad hoc
Løwendahl, 1997	<i>dienstenkarakteristiek</i>	client-based	problem solving
Grant, 2002	<i>concurrentie door</i>	standaard producten	strategische innovatie

Relevante nieuwe thema's zullen verderop in de schematische ordening van de aanbodgerichte en de vraaggerichte marktorientatie van de organisatie worden geïntegreerd.

3.3.2 De kenniswerker

In een kennisintensieve organisatie zijn kenniswerkers bezig kennis te inventariseren, te ontwikkelen, te delen, toe te passen en te evalueren teneinde het organisatiedoel te realiseren en interne en externe klanten evenals zichzelf tevreden te stellen (Sprenger, van Eijnden, ten Have & Ossel et al., 1995). Hooggekwalficeerde autonome kenniswerkers, kennis als productiefactor en kennismanagement als middel daarbij teneinde het organisatiedoel te realiseren en klanten evenals zichzelf tevreden te stellen, zijn daarbij dominante factoren. De opkomst van de kenniswerker heeft grote impact op organisaties: op de verdeling van *decision-making authority* – en als gevolg daarvan op de link naar eigenaarschapprivileges, voor de hiërarchische structuren en coördinatiesystemen en relaties (Grant, 1996; Maister, 2007), op betekenisverlening en op opbrengst van kenniscreatie (Choo, 1998).

Weggeman definieert de kenniswerker als volgt: *In het algemeen mensen met een HBO- of WO-opleiding. Het zijn medewerkers waarvoor de productiefactor kennis (vooral gelokaliseerd in het hoofd) belangrijker is dan de productiefactor fysieke arbeid (vooral in de spieren). Kenniswerkers moeten ten opzichte van productiewerkers voortdurend veel bijleren om hun werk goed te kunnen blijven doen* (Weggeman, 2007, p. 229).

Voor wat betreft de individuele ontwikkeling van de kenniswerker is het onderscheid tussen de Improviserende (20%) en de Routinematig (80%) werkende professional interessant (Weggeman, 1992). Deze indeling vertoont gelijkenis met de opvattingen van Volberda, die spreekt over dynamische vaardigheden voor de I-prof en gespecialiseerde routines voor de R-prof (Volberda, 2003). Weggeman combineert de twee types van professionaliteit (I-prof, and R-prof) en de voortgang daarvan in een ontwikkelingsfasering van de professional (Weggeman, 1992, 2000). Daarmee illustreert hij de afname van toegevoegde waarde van de kenniswerker naarmate de leeftijd (of functieverblijftijd) toeneemt, de zogenaamde *skilled incompetence* (Argyris & Schön, 1974).

Maas stelt dat onder professionele dienstverlening ook altijd kennisintensieve dienstverlening verstaan dient te worden, n.l. door ‘de beroepsbeoefenaar die beschikt over een hoeveelheid gestructureerde kennis die hij samen met beschikbare methoden en kennis afstemt op het op te lossen vraagstuk’ (Maas & Hoogendijk, 1999, p. 17). Van Delden vat de dilemma’s waarmee de professional te maken heeft als volgt samen: visionair kennisgericht versus pragmatisch klantgericht en solitair persoonsgebonden versus gezamenlijk methodegebonden (van Delden, 1991). Voor de verdere opbouw van het overzicht van de aanbod- en vraaggerichte marktorientatie sluiten we aan bij van Delden.

auteur	thema	aanbodgericht	vraaggericht
van Delden, 1991	<i>kennis</i>	pragmatisch klantgericht	visionair kennisgericht
	<i>kennisdeling</i>	solitair persoonsgebonden	gezamenlijk methodegebonden

- Vijfde schematische ordening

Als we bovenstaande opmerkingen over de KIO afwegen dan kunnen een aantal aspecten aan de schematische ordening worden toegevoegd: kennisdeling casuïstisch versus methodieken solitair persoonsgebonden versus gezamenlijk methodegebonden (van Delden, 1991), accent uitvoering op individu versus teamwerk (McGrath, 2005), dienstenkarakteristiek client-based versus problemsolving (Løwendahl, 1997), type kennis pragmatisch klantgericht versus visionair kennisgericht (Grant, 2002). Omdat de volgende elementen eigenlijk equivalenten zijn van eerder genoemde aspecten worden niet toegevoegd: interne en externe (met cliënten) kennisdeling (McGrath, 2005), sterke en vaste versus platte en ad hoc hiërarchie (Alvesson, 2004a), concurrentie door standaard producten versus strategische innovatie (Grant, 2002). Dat leidt tot het volgende overzicht:

Vijfde schematische ordening aanbodgerichte versus vraaggerichte marktorientatie

dimen- sies	aspecten	aanbodgericht	vraaggericht
Markt	focus	reactief	actief
		producten en diensten	markt, maatwerk, actieve samenwerking en risicodeling
	tijdshorizon	korte termijn klantrelatie	lange termijn klantrelatie
	kwaliteit	intrinsieke kwaliteit,	toegevoegde waarde klant
		leveringsvoorwaarden	verwachtingsmanagement
		leveringsvoorwaarden	verstrek (maak) reëel beeld aan (met) klant
	rol klant	koper	co-producent tot co-eigenaar
		afnemer	producent cliënt-feedback
	producteigenschappen	standaardisatie	onderscheidend
		eenvoudige producten	zeldzaam, uniek en innovatief
		fysiek en direct leverbaar	klantspecificatie en innovatiemomentum
	dienstenkarakteristiek	client-based	problem solving
	diepte assortiment	beperkt aantal producten	differentiatie naar individuele klant, doelgroepen, product-markt combinaties
	marktsegmentatie	productgericht	klantgroepen met verschillende levenscycli
	markt interactie	enkelvoudig transactie gericht	meervoudig relatie gericht
		overvloedige verkopersmarkt	dynamische relatie markt
		massacommunicatie	direct mailing en netwerken
Kennismanagement	rol van klantkennis	laag	hoog
		directe beïnvloeding markt gedrag	indirecte beïnvloeding markt gedrag
		enkelvoudig transactie gericht	excelleren boven verwachtingen
	type klantkennis	verkoopcijfers	belangrijke determinant van de prestatie van de business
		overwegend operationeel voor ondersteuning interne processen	strategische top
	kennismanagement	brandmarketing	marketingkennis
		kwantitatief	visionair kennisgericht
		pragmatisch klantgericht	alle relevante informatie over afnemers aanwezig

Organisatie		kennis bij (sectie) direct-uitvoerenden	organisatiebreed genereren van marktkennis betreffende de wensen van huidige en toekomstige klanten
		alleen binnen eigen organisatie	eventueel delen van informatie met externe partner
		kennisdeling casuïstisch	kennisdeling methodiek
		solitair persoonsgebonden	gezamenlijk methodengebonden
	prijs	kosten per klant zo laag mogelijk, gunstige prijs-kwaliteitverhouding	resultaat van onderhandeling evt. winstdeling
	sturen op	ken- en stuurgetallen	marktonderzoek
	besturingssysteem	strak, centraal planning & control systeem	niet te geformaliseerde structuur en regelsysteem
		organisatiegericht	marktgericht
		statisch, hiërarchisch, top-down	strategische en operationele organisatieflexibiliteit
	departementalisatie	productgroepen	marktgroepen (weinig)
	organisatierepons	respons bij (sectie) direct-uitvoerenden	een organisatiebrede tweeledige respons op nieuwe marktinformatie: ontwikkeling van plannen en uitvoering van die plannen
		beperkt aantal producten blijven verkopen	marktgerichte strategische flexibiliteit als competentie
	risico's	transactierisico's geïnventariseerd	geen risicomijdend gedrag
		leveringsvoorwaarden	maximaal herstel bij fouten
	gedrag	enkelvoudig transactiegericht	excelleren boven verwachtingen
	accent uitvoering	individueel	teamwerk
	HRM	omzetgerelateerde bonus	beloning effectief klantbehandeling

Waardediscipline	Operational Excellence	Productleiderschap	Klantintimiteit
------------------	------------------------	--------------------	-----------------

- Werkdefinitie aanbodgerichte kennisintensieve organisatie

We construeerden eerder een definitie van de aanbod- en van de vraaggerichte organisatie. Daarna bespraken we aspecten van de kennisintensieve organisatie en de kenniswerker. We integreren die aspecten hier met de eerder opgestelde definities. Dat levert de volgende bijgestelde definitie van de aanbodgerichte kennisintensieve organisatie op:

Een aanbodgerichte organisatie heeft als focus het reactief leveren van gestandaardiseerde eenvoudige (unbundled) producten en diensten die vaak fysiek en direct leverbaar zijn. Daarbij streeft ze naar operational excellence, soms productleiderschap. Karakteristieken zijn de kortetermijn enkelvoudige klanttransacties met een lage klantafhankelijkheid. Daarbij wordt er van uitgegaan dat de klant op zoek is naar de intrinsieke kwaliteit van het product of de dienst. Deze kwaliteit is vaak vastgelegd in leveringsvoorwaarden. De rol van de klant is voornamelijk die van koper (afnemer) van een product of dienst binnen een gestandaardiseerd smal en ondiep assortiment.

De marktsegmentatie is voornamelijk productgericht. Marktinteractie is gericht op enkelvoudige transacties en te typeren als een overvloedige verkopersmarkt die zich vooral profileert via massacommunicatie in een poging tot directe beïnvloeding markt gedrag. De dienstenkarakteristiek is voornamelijk client-based.

De rol van kennismanagement is in het algemeen beperkt tot het verzamelen van kwantitatieve verkoopcijfers, overwegend operationeel en gericht op ondersteuning van de interne processen. Deze kennis is vooral bij (sectie) direct-uitvoerenden. Kennisdeling is vooral casuïstisch en solitair persoonsgebonden. Het type kennis is pragmatisch klantgericht en vooral van en binnen de eigen organisatie.

Kenmerk van de organisatie is dat de prijs bepaald wordt door de kosten per klant zo laag mogelijk te houden in een streven naar een gunstige prijs-kwaliteitverhouding. Er wordt gestuurd op (verkoop-) kengetallen met behulp van een centraal strak planning&control systeem. Kenmerken zijn ook een interne organisatiegerichtheid en een statische en hiërarchische top-down benadering. Het accent van de uitvoering ligt op de individuele professional. Eventueel aanwezige departementalisatie is op het niveau van groepen rondom producten waardoor de organisatierespons vooral berust bij direct-uitvoerenden die blijven streven een beperkt aantal producten te verkopen. Transactierisico's zijn geïnventariseerd en nogal eens vastgelegd in leveringsvoorwaarden. Omdat het gedrag enkelvoudig transactie gericht is komt een persoonlijke, omzetgerelateerde bonus vaak voor.

- Werkdefinitie van de vraaggerichte kennisintensieve organisatie

We construeerden eerder een definitie van de aanbod- en van de vraaggerichte organisatie. Daarna bespraken we aspecten van de kennisintensieve organisatie en de kenniswerker. We integreren die aspecten hier met de eerder opge-

stelde definities. Dat levert de volgende bijgestelde definitie van de vraaggerichte kennisintensieve organisatie op:

Een vraaggerichte organisatie heeft als focus marktvolgend maatwerk. Men streeft naar een maximale actieve lange termijn klantrelatie eventueel tot het niveau van co-eigenaarschap en risicodeling. Productleiderschap en klantintimiteit zijn de waardedisciplines. Omdat het hier gaat om een echte toegevoegde waarde voor de klant is verwachtingsmanagement en het verstrekken of maken van een reëel beeld aan of met de klant dominant. Men tracht niettemin te excelleren boven verwachtingen van de klant. Producteigenschappen zijn vaak zeldzaam, uniek en innovatief en op klantspecificaties of in aansluiting op het innovatiemomentum. De klant is ook producent van cliënt-feedback. Zijn rol kan verder variëren van lange termijn klant tot co-producent of co-eigenaar. Klantafhankelijkheid is hoog. Het product-of dienstenassortiment is onderscheidend en gedifferentieerd naar de individuele klant, doelgroepen of expliciete product-markt combinaties. Marktsegmentatie kan georganiseerd zijn middels klantgroepen met verschillende levenscycli. De marktinteractie is meer-voudig relatiegericht en te typeren als een dynamische relatemarkt waarin direct mailing en netwerken de dominante instrumenten zijn. Deze marktbenadering is gericht op indirecte beïnvloeding van markt gedrag.

De rol van klantkennis wordt strategisch gezien als de belangrijke determinant van de prestatie van de business. Klantkennis is ook marketingkennis en visionair. Alle relevante informatie betreffende de wensen van huidige en toekomstige klanten is aanwezig of wordt organisatiebreed gegeneerd en gecirculeerd, eventueel ook gedeeld met externe (klant-) partners. Klantkennis is ook input voor brandmarketing. Kennisdeling heeft ook het karakter van het verspreiden van en gezamenlijk werken met methodenkennis.

Om dit te realiseren wordt de organisatie met een niet te geformaliseerd structuur- en regelsysteem gestuurd op basis van marktonderzoek en klantkennis. Om een snelle organisatiebrede tweeledige respons op nieuwe marktinformatie te kunnen geven door middel van de ontwikkeling van plannen en uitvoering van die plannen is een marktgerichte strategische en operationele flexibiliteit een centrale competentie. Een niet te complexe organisatiestructuur met een beperkte departementalisatie is daarvoor vereist. Er is ondernemerschap, geen risicomijdend gedrag en de mogelijkheid voor maximaal herstel bij fouten. Om te kunnen excelleren boven verwachtingen van de klant is er vaak een beloning op effectieve klantbehandling. Onderdeel daarvan is de totstandkoming van de prijs: in plaats

van een fixed product-prijs is die vaak het resultaat van onderhandeling, bij partnership ook van winstdeling.

3.4 Aspecten van dienstverlenende organisaties

In dit gedeelte gaat het om diensten en het verschil tussen transactie en relatie-focus. We bespreken het onderscheid van soorten, vormen en karakteristieken van producten en diensten en de verschillen in aankoopgedrag. Daarna verkennen we accenten in de theorie van dienstverlenende organisaties, externe invloeden en trends op dit type organisaties en de eisen die gesteld worden aan de daar werkende servicewerkers. We staan, voor zover nodig, stil bij de relatie kennisintensieve organisaties en dienstverlenende organisaties. Tenslotte stellen we de definitie van een marktgeoriënteerde organisatie bij.

3.4.1 Dienstverlenende organisatie

Over dienstverlenende organisaties is veel geschreven. Wij oriënteren ons vooral op de volgende auteurs: Dawson, Løwendahl, Maister, McGrath en Scott (Dawson, 2000; Løwendahl, 1997; Maister, 1993; McGrath, 2005; Scott, 2001a). Het volgende overzicht geeft de karakteristieken van hun opvattingen over dienstverlening geclusterd weer.

	Maister	Løwendahl	Scott	Dawson	McGrath
<i>hoofd- accent</i>	aard van de service	waarde oriëntatie voor de cliënt relatie	markt focus	knowledge-based client relaties	grensvlak van kennisintensieve organisaties en dienstverlenende organisaties
<i>soort dienst</i>	kiezen voor: expertise (brains); experience (grey hairs); efficiency (procedure)	kennisintensief, kiezen voor: cliënt relaties, oplossingsgericht, innovatief	service bundling vs. service specialisatie	commodisation (product en service worden één); unbundling of meer gescheiden services	maatwerk en creativiteit in probleemoplossing, ook in co-productie met cliënt
<i>rol van kennis</i>	afhankelijk van soort dienst: innovatie, ervaring, organisatiekennis	dienstverlener heeft meer kennis dan cliënt	client sector specialisatie vs. product specialisatie	differentiatie en specialisatie	kennis sterk afhankelijk van hoogwaardig menselijk kapitaal en loyale samenwerkende autonome kenniswerkers

					en niet-fysieke vormen (routines, culture)
<i>rol van kenniswerker</i>	afhankelijk van soort dienst: innoveren, adviseren, produceren	afhankelijk van keuze soort dienst: adviseren, oplossen, innoveren		samengaan en intensieve samenwerking of co-productie tussen service aanbieders	maatwerk en creativiteit in probleemoplossing, ook in co-productie met cliënt
<i>klantgedrag</i>	afhankelijk van soort dienst: co-producent	gebaseerd op intensieve relatie		samengaan en intensieve samenwerking of co-productie tussen service aanbieders	legitimatie door clientèle
<i>soort netwerk</i>	afhankelijk van soort dienst: kennisnetwerk, co-producers, technologie	intensieve cliënt-relatie	global netwerk versus local, nationale of regionale focus	globalisatie en one-stop-shopping	onttrekken van kennis en verdediging van claim op expertise door deelname aan een grotere netwerk van experts
<i>kwaliteit</i>		kwaliteit buiten controle van de cliënt		samengaan en intensieve samenwerking of co-productie tussen service aanbieders	productietijd en consumptietijd vallen samen
<i>professionele houding</i>		gebaseerd op professionele normen, inclusief een hogere waarde voor klantbehoeften dan winst maken		samengaan en intensieve samenwerking of co-productie tussen service aanbieders	loyale samenwerking en autonomie en legitimatie door clientèle

Voor ons onderzoek focussen we op twee elementen van de dienstverlenende organisaties, namelijk: karakteristieken van een dienst en type dienst.

3.4.2 Karakteristieken van een dienst

Voor deze studie sluiten we voor het begrip dienst/service aan bij de definitie van Grönroos (in: Dolfma, 2004, p. 320): *'an activity or series of activities of more or less intangible nature that normally, but not necessarily, take place in interactions between the customer and service employees, and/or physical resources or goods and/or systems of the service provider, which are provided as solutions to customer problems'*.

Diensten hebben een andere vorm dan producten. Er is verschil in de kwaliteit van een service en de kwaliteit van een product. De karakteristieken van een dienst en karakteristieken van de service-firm zijn onder andere (Bahnan, Coleman, & Kelkar, 2007; Boomsma & Borrendam, 2000; Cooper & Edgett, 1999; Dolfma, 2004; Peters & van Dam, 2001):

- Immaterieel, ontastbaar (intangibility)
- Consumentenparticipatie – Co-productie
- Persoonsgebondenheid
- Betrouwbaarheid (reliability)

Dawson ziet, als gevolg van deregulatie, een aantal trends in de ontwikkeling van de professionele dienstverlenende organisaties die naar zijn inzicht steeds meer afhankelijk worden van, wat hij noemt – *knowledge-based cliënt relations*. Voor deze studie zijn interessant: unbundling (levering van uitgekleden diensten per onderdeel), commodisation (product en service wordt één) en differentiatie en specialisatie (Dawson, 2000). We herkennen hierin een verschuiving van de focus van transactie naar relatie. Het onderscheid beschrijven de Vries en Helsdingen als volgt (de Vries & Helsdingen, 2005, p. 253):

Transactiefocus	Relatiefocus
<ul style="list-style-type: none">- genereren van transacties- nadruk op nieuwe klanten- focus op product features- korte-termijn tijdsoriëntatie- nadruk op product/dienst- weinig commitment om aan de verwachtingen van de klant te voldoen- kwaliteit is de zorg van de productieafdeling- massabenedering- marktaandeel	<ul style="list-style-type: none">- opbouwen en onderhouden van relaties- nadruk op bestaande klanten- focus op customer value- lange-termijn tijdsoriëntatie- nadruk op service- veel commitment om aan de verwachtingen van de klant te voldoen- kwaliteit is de zorg van alle medewerkers- individuele benadering- share of customer

Voor de verdere uitbouw van het overzicht van de aanbod- en vraaggerichte marktoriëntatie sluiten we bij deze laatsten aan.

auteur	thema	aanbodgericht	vraaggericht
(de Vries & Helsdingen, 2005)	<i>focus</i>	transactie	relatie

3.4.3 Type dienst

Løwendahl stelt drie fundamentele karakteristieken voor dienstverlenende organisaties: 1) high qualified workers, 2) idiosyncratic cliënt services, and 3) subjective quality assessment (by clients), waarbij de laatste twee sterk beïnvloed worden door – wat zij noemt – *information asymmetry*. Professionele dienstverlenende organisaties weten veel meer, hebben meer informatie, dan hun cliënten, benaderen kwesties heel anders (curieus, bijzonder, eigenaardig) in de ogen van de cliënt/leken en voorkomen – door zo te doen – elke objectieve of meetbare (benchmarking) kwaliteitscontrole door de cliënt (Løwendahl, 1997). Løwendahl stelt ook dat de professionele service organisatie twee fundamentele strategische kwesties op moeten lossen: de rol van de professional (als belangrijke bron) en de strategische focus. Zij stelt verder dat er drie generieke strategieën voor de professionele dienstverlenende organisaties zijn, namelijk:

- gebaseerd op cliënt relaties (*cliënt based*);
- gebaseerd op een direct antwoord op problemen van cliënten en directe output voor de cliënt (*solution/output-based*); en
- gebaseerd op problemen oplossen, innovatie en creativiteit (*problem solving/creativity-based*) (Løwendahl, 1997).

Løwendahl construeert een typologie vanuit het perspectief van een organisatie. Voor de verdere opbouw van het overzicht van de aanbod- en vraaggerichte marktoriëntatie sluiten we aan bij Kwakman omdat hij zijn typologie van professionele dienstverlenende organisaties maakt vanuit het perspectief van de cliënt (Kwakman, 2007):

- Strategisch advies: vraag naar denkkracht bij unieke strategische vraagstukken;
- Oplossingen: vraag naar in hoge mate gestandaardiseerde advies- en implementatiediensten;
- Capaciteit: vraag naar functionele competenties om te voorzien in een tijdelijke behoefte.

auteur	thema	aanbodgericht	vraaggericht
(Kwakman, 2007)	<i>Type diensten</i>	Oplossingen en capaciteit	Strategisch advies

- Zesde schematische ordening

Voor deze studie zijn twee aspecten van de dienstverlenende organisatie relevant. Allereerst de karakteristiek van de dienst, dat wil zeggen de verschuiving van de focus van transactie naar relatie (de Vries & Helsdingen, 2005). Voorts voegen we het type dienstverlening toe in termen van oplossingen en capaciteit versus strategisch advies (Kwakman, 2007). Dat leidt tot het volgende overzicht:

<i>Zesde schematische ordening aanbodgerichte versus vraaggerichte marktorientatie</i>			
	aspecten	aanbodgericht	vraaggericht
<i>Markt</i>	<i>focus</i>	reactief producten en diensten	actief markt, maatwerk, actieve samenwerking en risicodeling
	<i>tijdshorizon</i>	korte termijn klantrelatie	lange termijn klantrelatie
	<i>kwaliteit</i>	intrinsieke kwaliteit	toegevoegde waarde klant
		leveringsvoorwaarden	verwachtingsmanagement
		leveringsvoorwaarden	verstrek (maak) reëel beeld aan (met) klant
	<i>rol klant</i>	koper	co-producent tot co-eigenaar
		afnemer	producent cliënt-feedback
	<i>producteigenschappen</i>	standaardisatie	onderscheidend
		eenvoudige producten	zeldzaam, uniek en innovatief
		fysiek en direct leverbaar	klantspecificatie en innovatiemomentum
	<i>dienstenkarakteristiek</i>	client-based	problem solving
		oplossingen	strategisch advies
	<i>diepte assortiment</i>	beperkt aantal producten	differentiatie naar individuele klant, doelgroepen, product-markt combinaties
	<i>marktsegmentatie</i>	productgericht	klantgroepen met verschillende levenscycli
	<i>markt interactie</i>	enkelvoudig transactie gericht	meervoudig relatie gericht
		overvloedige verkopersmarkt	dynamische relatie markt
		massacommunicatie	direct mailing en netwerken
	<i>klantafhankelijkheid</i>	laag	hoog
	<i>marktbenadering</i>	directe beïnvloeding markt gedrag	indirecte beïnvloeding markt gedrag
	<i>gedrag</i>	enkelvoudig transactie gericht	excelleren boven verwachtingen

<i>Kennismanagement</i>	<i>rol van klantkennis</i>	verkoopcijfers	belangrijke determinant van de prestatie van de business
		overwegend operationeel	strategische top
		voor ondersteuning interne processen	brandmarketing
	<i>type klantkennis</i>	kwantitatief	marketingkennis
		pragmatisch klantgericht	visionair kennisgericht
	<i>kennismanagement</i>	verkoopcijfers	alle relevante informatie over afnemers aanwezig
		kennis bij (sectie) direct-uitvoerenden	organisatiebreed genereren van marktkennis betreffende de wensen van huidige en toekomstige klanten
		alleen binnen eigen organisatie	eventueel delen van informatie met externe partner
		kennisdeling casuïstisch	kennisdeling methodiek
		solitair persoonsgebonden	gezamenlijk methodengebonden
<i>Organisatie</i>	<i>prijs</i>	kosten per klant zo laag mogelijk, gunstige prijs-kwaliteitverhouding	resultaat van onderhandeling evt. winstdeling
	<i>sturen op</i>	ken- en stuurgetallen	marktonderzoek
	<i>besturingssysteem</i>	strak, centraal planning & control systeem	niet te geformaliseerde structuur en regelsysteem
		organisatiegericht	marktgericht
		statisch, hiërarchisch, top-down	strategische en operationele organisatieflexibiliteit
	<i>departementalisatie</i>	productgroepen	marktgroepen (weinig)
	<i>organisatierespons</i>	respons bij (sectie) direct-uitvoerenden	een organisatiebrede tweeledige respons op nieuwe marktinformatie: ontwikkeling van plannen en uitvoering van die plannen
		beperkt aantal producten blijven verkopen	marktgerichte strategische flexibiliteit als competentie
	<i>risico's</i>	transactierisico's geïnventariseerd	geen risicomijdend gedrag
		leveringsvoorwaarden	maximaal herstel bij fouten
	<i>gedrag</i>	enkelvoudig transactiegericht	excelleren boven verwachtingen
	<i>accent uitvoering</i>	individueel	teamwerk
	<i>HRM</i>	omzetgerelateerde bonus	beloning effectieve klantbehandeling

- Werkdefinitie aanbodgerichte KI-service organisatie

We construeerden eerder een definitie van de aanbod- en vraaggerichte kennisintensieve organisatie. Daarna bespraken we aspecten van de dienstverlenende organisatie en de servicewerker. We integreren die aspecten hier met de eerder opgestelde definities. Dat levert de volgende bijgestelde generieke definitie van de aanbodgerichte kennisintensieve dienstverlenende organisatie op:

Een aanbodgerichte organisatie heeft als focus het reactief leveren van gestandaardiseerde eenvoudige (unbundled) producten en diensten die vaak fysiek en direct leverbaar zijn. Het karakter daarvan is het produceren van oplossingen voor concrete vraagstukken of het leveren van capaciteit daartoe. Daarbij streeft ze naar operational excellence, soms productleiderschap. Karakteristiek is de korte termijn enkelvoudig klanttransacties met een lage klantafhankelijkheid. Daarbij wordt er van uitgegaan dat de klant op zoek is naar de intrinsieke kwaliteit van het product of de dienst. Deze kwaliteit is vaak vastgelegd in leveringsvoorwaarden. De rol van de klant is voornamelijk die van koper (afnemer) van een product of dienst binnen een gestandaardiseerd smal en ondiep assortiment. De marktsegmentatie is voornamelijk productgericht. Marktinteractie is gericht op enkelvoudig transacties en te typeren als een overvloedige verkopersmarkt die zich vooral profileert via massacommunicatie in een poging tot directe beïnvloeding marktgedrag. De dienstenkarakteristiek is voornamelijk client-based.

De rol van kennismanagement is in het algemeen beperkt tot het verzamelen van kwantitatieve verkoopcijfers, overwegend operationeel en gericht op ondersteuning van de interne processen. Deze kennis is vooral bij (sectie) direct-uitvoerenden. Kennisdeling is vooral casuïstisch en solitair persoonsgebonden. Het type kennis is pragmatisch klantgericht en vooral van en binnen de eigen organisatie.

Kenmerk van de organisatie is dat de prijs bepaald wordt door de kosten per klant zo laag mogelijk te houden in een streven naar een gunstige prijs-kwaliteitverhouding. Er wordt gestuurd op (verkoop-)kengetallen met behulp van een centraal strak planning&control systeem. Kenmerk is ook de interne organisatiegerichtheid en een statische en hiërarchische top-down benadering. Het accent van de uitvoering ligt op de individuele pro-

fessional. Eventueel aanwezige departementalisatie is op het niveau van groepen rondom producten waardoor de organisatierepons vooral berust bij direct-uitvoerenden die blijven streven een beperkt aantal producten te blijven verkopen. Transactierisico's zijn geïnventariseerd en nogal eens vastgelegd in leveringsvoorwaarden. Omdat het gedrag enkelvoudig transactie gericht is komt een persoonlijke, omzetgerelateerde bonus vaak voor.

- Werkdefinitie vraaggerichte KI-service organisatie

Een vraaggerichte organisatie heeft als focus marktvolgend maatwerk. Men streeft naar een maximale actieve lange-termijn klantrelatie eventueel tot het niveau van co-eigenaarschap en risicodeling. Productleiderschap en klantintimiteit zijn de waardedisciplines. Het accent van de dienst ligt meer op het geven van strategisch advies. Omdat het hier gaat om een echte toegevoegde waarde voor de klant is verwachtingsmanagement en het verstrekken of maken van een reëel beeld aan of met de klant dominant. Men tracht niettemin te excelleren boven verwachtingen van de klant. Producteigenschappen zijn vaak zeldzaam, uniek en innovatief en op klantspecificaties of in aansluiting op het innovatiemomentum. De klant is ook producent van klantfeedback. Zijn rol kan verder variëren van lange termijn klant tot co-producent of co-eigenaar. Klantafhankelijkheid is hoog. Het product-of diensten-assortiment is onderscheidend en gedifferentieerd naar de individuele klant, doelgroepen of expliciete productmarkt combinaties. Marktsegmentatie kan georganiseerd zijn middels klantgroepen met verschillende levenscycli. De marktinteractie is meer- of minder relatiegericht en te typeren als een dynamische relatemarkt waarin direct mailing en netwerken de dominante instrumenten zijn. Deze marktbenadering is gericht op de indirecte beïnvloeding van mark gedrag.

De rol van klantkennis wordt strategisch gezien als de belangrijke determinant van de prestatie van de business. Klantkennis is ook marketingkennis en visionair. Alle relevante informatie betreffende de wensen van huidige en toekomstige klanten is aanwezig, of wordt organisatiebreed genereerd en gecirculeerd, eventueel ook gedeeld met externe (klant-) partners. Klantkennis is ook input voor brandmarketing. Kennisdeling heeft het karakter van het verspreiden van en gezamenlijk werken met metho- denkennis.

Om dit te realiseren wordt de organisatie met een niet te geformaliseerd structuur- en regelsysteem gestuurd op basis van marktonderzoek en klantkennis. Om een snelle organisatiebrede tweeledige respons op nieuwe

marktinformatie te kunnen geven door middel van de ontwikkeling van plannen en uitvoering van die plannen is marktgerichte strategische- en operationele flexibiliteit een centrale competentie. Een niet te complexe organisatiestructuur met een beperkte departementalisatie is daarvoor vereist. Er is ondernemerschap, geen risicomijdend gedrag en de mogelijkheid tot maximaal herstel bij fouten. Om te kunnen excelleren boven verwachtingen van de klant is er vaak een beloning op effectieve klantbehandling. Onderdeel daarvan is de totstandkoming van de prijs: in plaats van een fixed product-prijs is die vaak het resultaat van onderhandeling, bij partnership ook van winstdeling.

3.5 Marktoriëntaties en de law firm

We starten dit hoofdstuk met de opmerking dat het begrip marktoriëntatie niet eenvoudig te definiëren is. Dat levert conceptuele problemen op want voor dit onderzoek zijn verschillende oriëntaties wel van belang. Voor deze studie herordenen we de verschillende benaderingen naar ‘aanbod- en vraaggerichte oriëntatie’. We bepalen zo ook een plaats voor de waardedisciplines van Treacy en Wiersema. Zo komen we tot een definitie voor een aanbodgerichte en een definitie voor een vraaggerichte organisatie. We vertalen deze dan door naar twee ideaaltypische oriëntaties voor de law firm: een aanbodgerichte en een vraaggerichte oriëntatie, die we op één continuüm plaatsen.

3.5.1 Dominantie van de resource based view en partneroriëntatie

Mayson noemt in zijn – inmiddels klassieke werk over law firm management – het concept marktoriëntatie niet. Hij spreekt over onderdelen als succesfactoren, segmentatie, market research, cliënt surveys, reputatiemanagement, targetting, cross selling en marktcommunicatie. Zodoende blijft hij dicht bij de *resources based view* en ook dichtbij de klassieke marketingstrategieën, meer gericht op productiebedrijven (Mayson, 1997). Mayson stelt na de *transaction cost-* en de *resource based approaches*, een nieuwe theorie voor: *the capital approach*. Hij zet deze opvatting echter neer als een betere resource en komt zo tegemoet aan een van de extra eisen zoals door Barney geformuleerd en eerder besproken, namelijk de *imperfectly imitable resource* (de combinatie van unieke historische condities en moeilijk te copieren diensten of producten en social complex) (Mayson, 2007).

Conclusies uit het eerder besproken onderzoek van Morris en Pinnington zijn dat er weliswaar een verschuiving zit naar het MPB model (*managerial professional business*), weliswaar verbeterend, maar toch meer van hetzelfde (Argyris & Schön, 1974). De meeste veranderingen zijn op het gebied van opbrengst van partners en cliënten (Morris & Pinnington, 1999a). Ook dat kan

opgevat worden als het verder verfijnen van de resources. In het verleden zou disruptive innovation als een ondenkbare innovatievariant voor de advocatuur beschouwd worden, maar in het Verenigd Koninkrijk doet dit zich momenteel, als gevolg van de Clementi law (liberalisering van juridische diensten) als realistisch scenario voor (Anthony, Goulait & McLaughlin, 2006; Christensen, 2003; Christensen, Raynor & Raynor, 2003 ; Empson, 2007; Mayson, 2005, 2007, 2007a, 2007b). Verdere bespreking hiervan valt buiten het bestek van deze studie.

3.5.2 De law firm: dienstverlenende organisatie

Dat de law firm diensten levert is onmiskenbaar. Meestal worden deze aangeduid met *juridische diensten* of *legal services*. De toenemende tendens bij cliënten om juridische diensten steeds meer te beschouwen als een *commodity*, dwingt law firms hun levering van die diensten goed te organiseren (Mayson, 1997). Dat de law firm een dienstverlenende organisatie genoemd wordt zal ook niet snel ontkend worden. Toch bleek het niet mogelijk één bron te vinden waar het zo – met die woorden – wordt gesteld. We moeten dus een redenering construeren en als we dan de activiteiten van een law firm vergelijken met de elementen van de eerder genoemde definitie van een dienstverlenende organisatie van Grönroos (in: Dolfsma, 2004) dan valt de law firm inderdaad in de categorie dienstverlenende organisaties. Er is immers sprake van een (serie van) activiteiten die min of meer ontastbaar zijn, die in interactie met de cliënt tot stand komen en die een oplossing geven voor de problemen van de klant. Voor deze studie stellen we, op grond van bovenstaande, de juridische dienst dus gelijk aan andere diensten van andersoortige dienstverlenende organisaties. De law firm past ook in de typologie van Kwakman, die de law firm vanuit het klantperspectief, binnen de dienstencategorie ‘Oplossingen’ plaatst. Hij omschrijft deze categorie als: *‘een gestandaardiseerde dienst die in beperkte mate op de specifieke wensen en situatie van de klant wordt toegesneden waarbij inzet van professionals, vaak gecombineerd met het gebruik van specifieke werkwijzen of hulpmiddelen, tot de gevraagde oplossing leidt’* (Kwakman, 2007, p. 12).

3.5.3 De law firm: waardedisciplines

We zien ook aanleiding de eerder besproken waardedisciplines van Treacy en Wiersema in deze studie expliciet te volgen (Treacy & Wiersema, 1995). We hebben eerder beredeneerd dat er een directe relatie te maken is tussen een vraaggerichte marktorientatie en Customer Intimacy en tussen een aanbodgerichte marktorientatie en Operational Excellence (zie 3.2.5). We zouden deze drie begrippen voor de juridische diensten globaal als volgt kunnen bewerken:

a. *Operational Excellence (OpEx)*

Sterke focus op superieure operaties en uitvoering van juridische diensten met goede administratieve ondersteuning, een efficiënte inzet van de resources, aanbod in de gangbare rechtsgebieden en specialisatie in de procespraktijk met een optimale prijs/kwaliteitverhouding, meer transactiegerichte relatie

b. *Customer Intimacy*

Het leveren van advies en legal counseling, auditing en maatwerk (zoals detachering, fusie en overnames, begeleiding van beursgang). Leveringsbetrouwbaarheid en een relatiegerichte benadering zijn dominant

c. *Product, Technological or Service Leadership*

Focus op ontwikkeling en innovatie van juridische diensten, denkkaders en diensten in dynamische markten, met een trendsettend karakter waardoor ook markt gecreëerd wordt. Gesprekspartner van maatschappelijke groeperingen en stakeholders en daarmee ook betrokken bij vernieuwing in de branche, waarin gewerkt wordt aan wet of regelgeving. Hoge mate van specialisatie en reputatie.

3.5.4 Definities van de aanbod- en vraaggerichte law firm

- Definitie van een aanbodgerichte law firm

Uitgaande van een eerder – in paragraaf 2.1.6 – geformuleerde definitie van de law firm is nu ook aan de hand van de literatuur zoals besproken in dit hoofdstuk een preciezere definitie van de aanbodgerichte law firm te construeren:

Een aanbodgerichte lawfirm heeft als focus het reactief leveren van gestandaardiseerde eenvoudige (unbundled) juridische producten en diensten die vaak fysiek en direct leverbaar zijn (zoals algemene leveringsvoorwaarden, incasso-documenten, arbeidsovereenkomsten, huurovereenkomsten, contracten, ontbinden van huwelijk, arbeidsovereenkomsten, letselschade, strafprocesrecht). Dat doet ze in een juridische markt met vele gelijksoortige aanbieders waarbij de monopoliepositie een bescherming biedt tegen andere aanbieders van juridische diensten. Het karakter van de diensten is het produceren van juridische oplossingen voor concrete juridische vraagstukken of het leveren van capaciteit daartoe.

Daarbij wordt gestreefd naar Operational Excellence, soms Productleiderschap.

Karakteristiek is de korte termijn enkelvoudige klanttransacties, veelal rondom één specifieke casus, met een lage klantafhankelijkheid. Daarbij

wordt er van uitgegaan dat de klant op zoek is naar de intrinsieke kwaliteit van het product of de dienst dat een oplossing voor een concreet juridisch probleem dient te zijn. Deze kwaliteit is vaak vastgelegd in leveringsvoorwaarden en disclaimers. De rol van de klant is voornamelijk die van koper (afnemer) van een product of dienst binnen een gestandaardiseerd smal en ondiep assortiment.

De marktsegmentatie is voornamelijk productgericht (letselschade, strafrecht, echtscheidingsrecht, ondernemingsrecht, huurrecht). Marktinteractie is gericht op enkelvoudig transacties en te typeren als een overvloedige verkopersmarkt die zich vooral profileert via massacommunicatie, zoals advertenties, sponsoring en telefoongidsen, in een poging tot directe beïnvloeding markt gedrag. De dienstenkarakteristiek is voornamelijk client-based.

De rol van kennismanagement is in het algemeen beperkt tot het verzamelen van kwantitatieve verkoopcijfers (uurtje-factuurkje), overwegend operationeel en gericht op ondersteuning van de interne processen en declaratie. Deze kennis is vooral bij (sectie) direct-uitvoerenden. Kennisdeling is vooral casuïstisch en solitair persoonsgebonden. Het type kennis is pragmatisch klantgericht en vooral van en binnen de eigen organisatie.

Kenmerk van de organisatie is de besturing door advocaat-eigenaren en ondersteunend en uitvoerend personeel voor de uitvoering. De prijs van de producten/diensten wordt bepaald door de kosten per klant zo laag mogelijk te houden in een streven naar een gunstige prijs-kwaliteitverhouding. Er wordt gestuurd op (verkoop-) kengetallen met behulp van een centraal strak planning&control systeem. Kenmerken zijn ook een vooral (intern) organisatiegerichtheid en een statische en hiërarchische top-down benadering. Het accent van de uitvoering ligt op de individuele professional. Eventueel aanwezige departementalisatie is op het niveau van groepen rondom producten/diensten of product/dienstengroepen (secties als arbeidsrecht, huurrecht, ondernemingsrecht, e.d.) waardoor de organisatie-respons vooral berust bij (productgroepen van) direct- uitvoerenden die blijven streven een beperkt aantal producten/diensten te blijven verkopen. Transactierisico's zijn geïnventariseerd en vastgelegd en afgedekt in leveringsvoorwaarden en bevestigingsprocedures. Omdat het gedrag gericht is op enkelvoudige transacties komt een persoonlijke, (omzetgerelateerde) bonus vaak voor, maar dan vooral voor advocaat-eigenaren.

- Definitie van een vraaggerichte law firm

Uitgaande van een eerder – in paragraaf 2.1.6 – geformuleerde definitie van de law firm is nu aan de hand van de literatuur zoals besproken in dit hoofdstuk een precieze definitie van de vraaggerichte law firm te construeren:

Een vraaggerichte law firm heeft als focus marktvolgend maatwerk. Men streeft naar een maximale actieve lange termijn klantrelatie eventueel tot het niveau van co-eigenaarschap en risicodeling tot het niveau waartoe de law firm door wet- en regelgeving in staat wordt gesteld. Het accent van de dienst ligt meer op het geven van strategisch advies over juridische vraagstukken, wat niet uitsluit dat er ook uitvoerende werkzaamheden zijn (zoals het opstellen van contracten, onderhandelen bij fusies en overnames, vertegenwoordiging). Men maakt ten volle gebruik van de monopoliepositie.

Productleiderschap en klantintimiteit zijn de waardedisciplines.

Omdat het hier gaat om een echte toegevoegde waarde voor de klant is verwachtingsmanagement en het verstrekken of maken van een reëel beeld aan of met de klant dominant. Men tracht niettemin te excelleren boven verwachtingen van de klant. Er is focus op superservice en superieure klantaandacht. Vertrouwen, kwaliteitsmeting door cliënten en reputatie zijn dominante strategische speerpunten. Producteigenschappen zijn vaak zeldzaam, uniek en innovatief en op klantspecificaties en/of in aansluiting op het innovatiemomentum. De klant is ook producent van cliëntfeedback. Zijn rol kan verder variëren van lange termijn klant tot co-producent of co-eigenaar (binnen de wettelijke mogelijkheden op dat gebied). Klantafhankelijkheid is hoog. Het product- of dienstenassortiment is onderscheidend en gedifferentieerd naar de individuele klant, doelgroepen of expliciete product-markt combinaties. Marktsegmentatie kan georganiseerd zijn middels klant- of marktgroepen met verschillende levenscycli. De marktinteractie is meervoudig relatiegericht en te typeren als een dynamische relatemarkt waarin direct mailing en netwerken de dominante instrumenten zijn. Deze marktbenadering is gericht op de indirecte beïnvloeding markt gedrag. Er is veel aandacht voor brandmarketing gericht op dynamische markten en men maakt gebruik van de eigen unieke historische condities.

De rol van klantkennis wordt strategisch gezien als de belangrijke determinant van de prestatie van de business. Men stelt hoge prioriteiten aan het genereren, verspreiden en interpreteren van informatie over klantbehoeften. Klantkennis is ook marketingkennis en visionair. Alle relevante in-

formatie betreffende de wensen van huidige en toekomstige klanten is aanwezig en wordt organisatiebreed gegenereerd en gecirculeerd; eventueel ook gedeeld met externe (klant-) partners. Klantkennis is ook input voor brandmarketing. Kennisdeling heeft ook het karakter van het verspreiden van en gezamenlijk werken met methodenkennis. Men streeft ernaar een productieve balans te houden tussen de rol van de individuele kenniswerker en de strategische focus.

Om dit te realiseren is er een passende flexibele organisatie met een niet te geformaliseerde structuur en cultuur en een regelsysteem gestuurd op basis van marktonderzoek en klantkennis. Om een snelle organisatiebrede tweeledige respons op nieuwe marktinformatie te kunnen geven door middel van de ontwikkeling van plannen en uitvoering van die plannen is een marktgerichte strategische en operationele flexibiliteit een centrale competentie. Men draagt er zorg voor dat de organisatie niet gedomineerd wordt door een eenzijdige professionele ideologie. Deze law firm is onderdeel van multidisciplinaire netwerken en beschikt over goede externe verbindingen. Een niet te complexe organisatiestructuur met een beperkte departementalisatie is daarvoor vereist. Er is ondernemerschap, geen risicomijdend gedrag en de mogelijkheid voor maximaal herstel bij fouten. Men zorgt ervoor dat effectieve constructieve conflicten aanwezig zijn (de juiste discussie op de juiste manier op het juiste moment). Om te kunnen excelleren boven verwachtingen van de klant is er vaak een beloning op effectieve klantbehandeling. Onderdeel daarvan is de totstandkoming van de prijs: in plaats van een fixed productprijs is die vaak het resultaat van onderhandeling, bij partnership met klanten ook van winstdeling.

3.5.5 De aanbodgerichte versus de vraaggerichte law firm

Op grond van het in deze paragraaf besproken materiaal kunnen we nu deze twee law firms verkort op één continuüm plaatsen en beschikken we zo over een beoordelingsschema. We concentreren daartoe de laatste (zesde) schematische ordening, vullen deze aan met elementen uit de twee bovenstaande definities en maken – daar waar wenselijk – een vertaling naar de juridische praktijk.

Aanbodgerichte versus vraaggerichte law firm			
dimensies	aspecten	aanbodgericht	vraaggericht

Markt	<i>focus</i>	eenvoudige juridische producten en diensten	maatwerk, actieve samenwerking en risicodeling
		reactief	actief
	<i>tijdshorizon</i>	korte termijn klantrelatie	lange termijn klantrelatie
	<i>kwaliteit</i>	intrinsieke kwaliteit	toegevoegde waarde klant
		leveringsvoorwaarden	verwachtingsmanagement
		leveringsvoorwaarden	verstrekt (maakt) reëel beeld aan (met) klant
	<i>rol klant</i>	koper	co-producent tot co-eigenaar
		afnemer	producent cliënt-feedback
	<i>producteigenschappen</i>	standaardisatie	onderscheidend
		eenvoudige juridische producten	zeldzaam, uniek en innovatief
		fysiek en direct leverbaar	klantspecificatie en innovatiemomentum
	<i>dienstenkarakteristiek</i>	client-based	problem solving
		oplossingen voor concreet juridisch probleem	strategisch advies, waaronder juridisch
	<i>diepte assortiment</i>	beperkt aantal producten, diensten of rechtsgebieden	differentiatie naar individuele klant, doelgroepen, product-markt combinaties
	<i>marktsegmentatie</i>	productgericht	klant- en marktgroepen met verschillende levenscycli
	<i>markt interactie</i>	enkelvoudig transactie/casus gericht	meervoudig relatie gericht
		overvloedige verkopersmarkt	dynamische relatie markt
		massacommunicatie	direct mailing en netwerken
	<i>klantafhankelijkheid</i>	laag	hoog
	<i>marktbenadering</i>	directe beïnvloeding markt gedrag	indirecte beïnvloeding markt gedrag
	<i>gedrag</i>	enkelvoudig transactie gericht	excelleren boven verwachtingen
Kennismanagement	<i>rol van klantkennis</i>	verkoopcijfers ('uurtje-factuurkje')	belangrijke determinant van de prestatie van de business
		overwegend operationeel	strategische top
		voor ondersteuning interne processen	brandmarketing
	<i>type klantkennis</i>	kwantitatief	marketingkennis
		pragmatisch klantgericht	visionair kennisgericht
	<i>kennismanagement</i>	verkoopcijfers (ook i.v.m. onderlinge afrekening)	alle relevante informatie over afnemers aanwezig

Organisatie		kennis bij direct-uitvoerenden (sectie)	organisatiebreed genereren van marktkennis betreffende de wensen van huidige en toekomstige klanten
		kenniscirculatie alleen binnen eigen organisatie	eventueel delen van informatie met externe partner
		kenniscirculatie casuïstisch	kenniscirculatie metho- diek
		solitair persoonsgebonden	gezamenlijk methodenge- bonden
	<i>prijs</i>	kosten per klant zo laag mogelijk, gunstige prijs-kwaliteitverhouding/ fixed product-prijs, 'uurtje-factuurkje'	resultaat van onderhandeling evt. winstdeling met partners
	<i>sturen op</i>	financiële kengetallen	marktonderzoek
	<i>besturingssysteem</i>	strak, centraal planning & control systeem	niet te geformaliseerde structuur en regelsysteem
		organisatiegericht	marktgericht
		statisch, hiërarchisch, top-down	strategische en operationele organisatieflexibiliteit
	<i>departementalisatie</i>	secties rond rechtsgebieden	(weinig) marktgroepen
	<i>organisatierepons</i>	respons bij (sectie) direct-uitvoerende advocaten	organisatiebrede tweeledige respons op nieuwe marktinformatie: ontwikkeling van plannen en uitvoering van die plannen
		beperkt aantal producten blijven verkopen	marktgerichte strategische flexibiliteit als competentie
	<i>risico's</i>	risicomijdend gedrag; transactierisico's geïnventariseerd	geen risicomijdend gedrag
		leveringsvoorwaarden	maximaal herstel bij fouten
	<i>gedrag</i>	enkelvoudig transactie gericht	excelleren boven verwachtingen
	<i>accent uitvoering</i>	individueel	teamwerk
	<i>HRM</i>	omzetgerelateerde bonus	beloning effectieve klant-behandeling
	<i>conflictmanagement</i>	aanmoedigen conflictvermijding	aanmoedigen effectieve constructieve conflicten

Waardediscipline	Operational Excellence	Productleiderschap	Klantintimiteit
------------------	------------------------	--------------------	-----------------

3.6 Samenvatting en bijdrage aan het onderzoek

We vatten de belangrijkste aspecten van de kenniseconomie, zoals we die in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk beschreven, samen. In de kennisecono-

mie is marktorientatie gebonden aan de markt, aan economische ontwikkeling. Kennis is de dominante productie en innovatiefactor voor economische groei. Daaruit volgt de vraag naar marktorientaties omdat deze businessstrategie gerealiseerd moet worden. We construeerden eerst een definitie van een marktgeoriënteerde organisatie. Omdat deze begrippen niet uitsluitend en ook verwarrend zijn, besloten we tot een andere indeling: resp. de aanbodgerichte en de vraaggerichte organisatie en gebruikten deze voor de constructie van een definitie van een aanbodgerichte en een vraaggerichte kennisintensieve dienstverlenende organisatie. Vanuit deze gedifferentieerde indeling kunnen we ook een integratief model van de law firm construeren dat de onderliggende processen goed illustreert en dat zodoende leidt tot een definitie van een aanbodgerichte en een vraaggerichte law firm. Law firms zijn kennisintensieve dienstverlenende organisaties met gedifferentieerde diensten. De dienstverlening wordt bepaald door de marktorientatie en de strategische marketing focus, meer in het bijzonder de zogenaamde waardedisciplines.

Dit alles afwegend onderscheiden wij voor deze studie als belangrijkste aspecten voor oriëntaties van de law firm in de kenniseconomie:

- aanbod- of vraaggerichte marktorientatie
- waardedisciplines

En introduceren deze in ons ordeningsmodel als volgt:

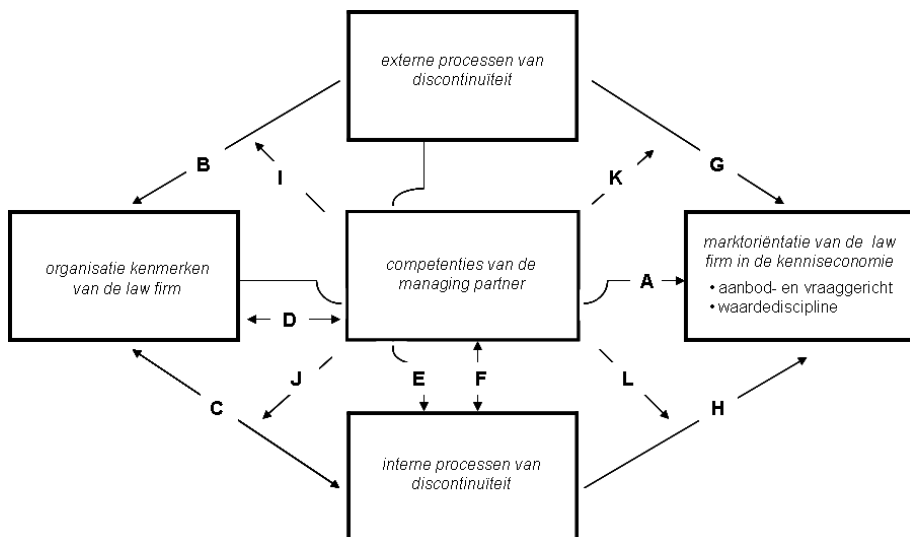


Fig. 7 - Voorlopig ordeningsmodel marktorientaties

4. Externe processen van discontinuïteit



In dit hoofdstuk bespreken we een aantal externe processen van discontinuïteit voor de law firm. Met andere woorden, keken we in hoofdstuk 3 ‘naar buiten’ met de focus op marktoriëntaties, in hoofdstuk 4 kijken we weer ‘naar buiten’ maar de focus is nu op algemeen maatschappelijk contextuele processen. Als richtinggevend model gebruiken we het model van Aldridge, die twee belangrijke dimensies van de omgeving definieert: informatie-onzekerheid en resource-afhankelijkheid. Dit is voor ons doel een adequaat ordeningsmodel omdat het zich richt op de relatie omgevingscondities met veranderingen van en in organisaties, organisatie-populaties en sectoren. We bespreken het model van Aldrich 4.1. Daarna bespreken we in 4.2 enkele discontinuïten in de kenniseconomie, gevolgd door enkele effecten van internationale ontwikkelingen op de legal industry (4.3). In 4.4 verkennen we aantal direct waarneembare discontinue processen die van invloed worden op de dienstverlening en belangrijk zijn voor ons onderzoek. In Nederland speelt de discussie over verandering van het procesmonopolie al geruime tijd (4.5). Of het procesmonopolie een discontinue proces zou kunnen zijn hangt mede af van de groei van de advocatuur in Nederland (4.6), een toename in concurrentie en aspecten van marktwerking (4.7). De invloed van ICT gaat veel verder dan computers en printers en kan verregaande gevolgen hebben voor de law firm en rechtshulpverlening in het algemeen (4.8). Tenslotte staan we kort stil bij een dimensie die steeds nijpender en in de toekomst wellicht een sterk bepalende factor kan zijn: de arbeidsmarktontwikkelingen en HRM en HRD-aspecten (4.9). In een samenvatting zullen we een ordening van alle besproken bronnen van externe discontinue processen met een prioritering naar de korte, middellange en lange termijn presenteren.

4.1 Omgevingsdimensies en discontinuïteit

Organisaties zijn open systemen die bestaan in meerdere omgevingen, met daarin verschillende krachtenvelden die op hun beurt van invloed zijn op de organisatie. Het is voor organisaties van levensbelang deze omgevingen te

kennen en daarmee een effectieve verhouding op te bouwen. Bovendien verschillen diverse processen in de omgeving in stabiliteit en structuur. Sommige veranderen snel en zijn complex, andere zijn eenvoudig en stabiel. De respons van de organisatie op die omgeving dient zoveel mogelijk passend te zijn (Darwin, Johnson & McAuley, 2002). Aldrich ontwikkelt een evolutionaire theorie om een antwoord te vinden op de vraag onder welke condities organisaties, organisatiepopulaties en sectoren veranderen door te focussen op evolutionaire processen als variatie, selectie, retentie en strijd. Hij ontwikkelt een evolutionair model dat de essentiële karakteristieken van de relatie tussen organisatie en zijn omgeving bijeenbrengt (Aldrich, 2007). Volgens hem is die omgeving te onderscheiden in twee omgevingsdimensies: informatie-onzekerheid en resource afhankelijkheid (*information uncertainty* en *resource dependence*). Met informatieonzekerheid wordt bedoeld op ingewikkelde en ambigue omgevingsinformatie, die noodzakelijk voor de organisatie is, maar moeilijk te 'ontcijferen' is. Dit speelt vooral in omgevingen die complex zijn en zich snel ontwikkelen. Met resource-afhankelijkheid wordt bedoeld de mate van kritische afhankelijkheid van de organisatie van andere organisaties of systemen in de omgeving, noodzakelijk om de eigen prestaties te kunnen handhaven. Deze twee omgevingsdimensies brengt Aldrich in een schema samen (zie figuur 9, bew. ajk).

		Resource afhankelijkheid	
		laag	hoog
Informatie onzekerheid	laag	Minimale beperkingen door omgeving en geen noodzaak op de omgeving te reageren	Gemiddelde beperkingen door omgeving en gemiddelde noodzaak op de omgeving te reageren
	hoog	Gemiddelde beperkingen door omgeving en gemiddelde noodzaak op de omgeving te reageren	Maximale beperkingen door omgeving en hoge noodzaak op de omgeving te reageren

Fig. 8 - Aldrich (bew. ajk)

Dit schema illustreert dat organisaties de grootste onafhankelijkheid lijken te hebben van externe processen in de omgeving als zowel de informatie-onzekerheid als de resource-afhankelijkheid laag is (linksboven kwadrant). Verondersteld wordt dat organisaties de capaciteit moeten ontwikkelen om de omgeving te monitoren met een effectieve response, als de informatie-

onzekerheid en de resource-afhankelijkheid hoog zijn (rechtsonder kwadrant) (Aldrich, 2007; Ruef & Aldrich, 2006).

Dit model suggereert een evenwichtssituatie, alsof de informatie-onzekerheid of de resource afhankelijkheid een constante is. Elke organisatie is aangesloten op zijn omgeving en het aantal zich binnen de organisatie herhalende processen vormt een indicatie voor de diversiteit aan processen in de omgeving. Ook weten we dat de frequentie in het verspringen of schakelen tussen de interne processen een indicatie is voor de mate van chaos daarbuiten. Zuiderhoudt stelt dat het ontstaan van een nieuwe ordening in de organisatie begint met de herhaling van een bepaalde nieuwe dynamiek en juist dat begin (die emergentie) achteraf niet gemakkelijk vast te stellen blijkt in de chaos die er aan vooraf gaat. Wel vast te stellen zijn de toenemende spanningen en randvoorwaarden in de omgeving waarbinnen het ontstaan van een nieuwe ordening binnen de organisatie met meer synergie waarschijnlijk wordt. Vaak kunnen zich ook andere oplossingen ontwikkelen, die zich minder goed of juist beter handhaven (Zuiderhoudt, 2007). Dus juist op dat punt, in die fase, is de informatie-onzekerheid hoog.

Het is voor de organisatie altijd noodzakelijk een eventuele disbalans met de omgeving bij te stellen zodra haar bestaan (zelfhandhaving) in gevaar komt. Zuiderhoudt noemt dat nieuwe potentiaalverschillen met de omgeving, waarin andere organisaties excelleren. Hij stelt dat nieuwe potentiaalverschillen in de omgeving extra aandacht vragen omdat alle dynamiek (en verandering) in organisaties daaruit voorkomt. Potentiaalverschillen zijn indicatoren voor een disbalans en veroorzaken – zodra zij bepaalde drempels overschrijden – discontinuïteit in de organisatie. Organisaties moeten voor hun ontstaan en zelfhandhaving altijd aangesloten zijn en blijven op de omgeving, het zijn immers doorvoersystemen, hoe ingewikkeld of eenvoudig ook (Zuiderhoudt, 2007).

Zuiderhoudt stelt dat een bestaande en functionerende organisatie geen afspiegeling van de omgeving is, want die is in zijn verscheidenheid en dynamiek voor allen altijd chaotisch! Een bestaande organisatie vormt wel een afspiegeling van de *relevante* potentiaalverschillen. Dat kunnen weinige stabiele of vele verspringende zijn, dat wordt nu juist geïllustreerd door de matrix van Aldrich. Zodra de aansluiting van extern naar intern in gevaar komt omdat de potentiaal verschillen met de omgeving niet of op een andere wijze aanvoert of afvoert zit er niets anders op dan in de organisatie een andere, nieuwe werkwijze te ontdekken of te bevorderen. In dat geval leert de organisatie. Maar lukt dat niet dan isoleert de organisatie zich ten opzichte van de betref-

fende potentiaal in de omgeving. Zelf verandert ze dan niet, maar haar bestaanszekerheid neemt wel af (Zuijderhoudt, 2007).

Het model van Aldrich, dat zich – zoals gezegd – richt op de relatie omgevingscondities met veranderingen van en in organisaties, organisatiepopulaties en sectoren is een adequaat model als kapstok voor de beschrijving en ordening van enkele externe processen van discontinuïteit. Bij de navolgende bespreking van de verschillende relevante factoren zullen we deze indelen in een van de kwadranten van het model van Aldrich, als volgt:

		<i>Relevante factor</i>
	↑ kwadrant Aldrich	Beschrijving

waarbij de donkere kwadrant aangeeft in welke kwadrant de beschrijving geplaatst is.

4.2 Ontwikkelingen in de kenniseconomie op strategie en innovatie

In hoofdstuk 3.1 bespraken we een aantal dimensies van de kenniseconomie. We vatten daar elementen van de kenniseconomie, zoals Lengnick-Hall (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003) die beschrijven, als volgt samen:

- een marktoriëntatie gebonden aan de markt en aan economische ontwikkeling;
- kennis is de dominante productie- en innovatiefactor voor economische groei;
- een positief effect op maatschappelijk welzijn en nationale ontwikkeling;
- markante karakteristieken zijn symbolische goederen, digitalisering, demassificatie, internationaal ondernemen, globalisatie, virtualisatie, verbondenheid, volledig nieuwe en andersoortige samenwerkingsvormen, integratie en inter-werken, verdwijnen van tussenschakels, samenkomen (convergence), personalisatie, massa-customisatie/prosumption, dynamic pricing, onmiddelijkheden, klantgemeenschappen;
- verschillende opvattingen over ontwikkelingsstadia.

Hoewel Prahalad expliciet spreekt over acht discontinuïteiten in de kenniseconomie zien we overeenkomsten met de hierbovengenoemde discontinuïteiten. Prahalad stelt dat deze discontinuïteiten – hoewel afzonderlijk relatief eenvoudig te managen zijn, allemaal simultaan gemanaged dienen te worden (Pralhalad, 2005). Hij noemt:

- Mondiale schaal
- Deregulatie en privatisering
- Veranderlijkheid
- Conversiteit (samengaan van diverse technologieën)
- Verdwijnen van traditionele scheidingslijnen tussen industrieën (als gevolg van conversiteit)
- Standaardisatie
- Opheffen tussenschakels producent-consument
- Eco-sensitiviteit

Het effect van deze discontinuïteiten is dat organisaties zich mondiaal dienen te oriënteren (multiple locaties, culturen, vaardigheden en kennisgebieden business perspectieven). Er dient ook een andere oriëntatie op tijdelijke strategische allianties en co-productie met kernthema's als leren, intellectueel eigendom te komen en een focus op snelheid van productontwikkeling en kennistransfer en een herijking en adaptatie van (nieuwe) business modellen.

Deze discontinuïten zijn voor de kennisintensieve dienstverlening schering en inslag. Men dient zich immers voortdurend aan te passen aan de wensen van de klanten. Er is zodoende ook sprake van een vorm van voortdurende innovatie (de meer klassieke R&D) en een innovatie op grond van sterkere signalen uit de context. Flikkema et al. noemen dit – in aansluiting op de terminologie van Mintzberg (1994) – respectievelijk *deliberate innovation* (gedwongen tot iets nieuws of op zoek naar iets nieuws) of *emerging innovation* (ontdekken van iets nieuws). Zij onderscheiden bovendien of deze innovatie het gevolg is van betaalde activiteiten voor klanten (*on the job*) of vanwege andere redenen zoals hobby, hype, professionele ontwikkeling, die zij *of the job* noemen (Flikkema, Cozijnsen 't Hart, 2003)

Als we bovenstaande samenvatten en toepassen op de law firm zien we innovatie-invloed op drie organisatiegebieden: bedrijfsvoering, markt en technologie:

- *Bedrijfsvoering*: schaalvergroting, ook internationaal, met implicaties voor locaties, culturen, vaardigheden en kennisgebieden en business-perspectieven herijking en adaptatie van businessmodellen, verdwijnen van traditionele scheidingslijnen tussen industrieën (als gevolg van conversiteit), eco-sensitiviteit.
- *Markt*: deregulatie, invloed bijvoorbeeld op procesmonopolie, deregulatie waaronder onder druk staande verhoudingen met de NOvA, wellicht ook op multidisciplinaire verbanden, oriëntatie op tijdelijke strategische allianties en coproductie met kernthema's als leren, intel-

lectueel eigendom, focus op snelheid van productontwikkeling en kennistransfer.

- *Technologische veranderingen*: effecten op interne bedrijfsvoering en cliëntcontacten en standaardisatie, opheffen tussenschakels producent-consument, conversiteit, samengaan van diverse technologieën.

Voor deze studie is het onderscheid in vier vormen van innovatie behulpzaam:

Product-innovatie	Een nieuw product, dienst of bundeling van deze twee
Proces-innovatie	Nieuwe methoden om een waardetoevoegende activiteit (productie, distributie, enz.) beter/goedkoper uit te vinden
Organisatie-innovatie	Nieuwe methoden om mensen, taken, verantwoordelijkheden, coördinatie en toezicht te organiseren
Bedrijfs-innovatie	Nieuwe combinatie van productie, processen en organisatiesystemen ook wel 'businessmodellen' genoemd

Er zijn tevens vier fasen van innovatie te onderscheiden: *uitvinden* (conceptualiseren), *innoveren* (introduceren), *concurreren* (op de markt brengen) of *winst maken* (verdienen) (Cap Gemini Ernst & Young Strategy Academy Zenc, 2004). Dat geeft de volgende zestien combinaties:

Product-innovatie	Een nieuw product, dienst of bundeling van deze twee:	-uitvinden (conceptualiseren) -innoveren (introduceren) -concurreren (op de markt) -winst maken (verdienen)
Proces-innovatie	Nieuwe methoden om een waardetoevoegende activiteit (productie, distributie, enz.) beter/goedkoper:	-uitvinden (conceptualiseren) -innoveren (introduceren) -concurreren (op de markt) -winst maken (verdienen)
Organisatie-innovatie	Nieuwe methoden om mensen, taken, verantwoordelijkheden, coördinatie en toezicht te organiseren:	- -uitvinden (conceptualiseren) -innoveren (introduceren) -concurreren (op de markt) -winst maken (verdienen)
Bedrijfs-innovatie	Nieuwe combinatie van productie, processen en organisatiesystemen ook wel 'businessmodellen' genoemd:	- -uitvinden (conceptualiseren) -innoveren (introduceren) -concurreren (op de markt) -winst maken (verdienen)

We kunnen deze vier vormen van innovatie combineren met de eerder genoemde drie organisatiegebieden (bedrijfsvoering, markt en technologische verandering) en dus anders samenvatten:

Product-innovatie	nieuwe producten en snelle productontwikkeling voor locale, nationale en internationale markten, in samenwerking met externe partners, eventuele koppeling aan eco-issues uitvinden, innoveren, concurreren of winst maken
Proces-innovatie	nieuwe methoden om waardetoevoegende activiteit in (project-) samenwerking, met andere professies, productie met kernthema's als leren, intellectueel eigendom, focus op snelheid van productontwikkeling en kennistransfer uitvinden, innoveren, concurreren of winst maken
Organisatie-innovatie	technologische veranderingen: effecten op interne bedrijfsvoering en cliëntcontacten en standaardisatie, opheffen tussenschakels producent-consument, conversiteit, samengaan van diverse technologieën uitvinden, innoveren, concurreren of winst maken
Bedrijfs-innovatie	nieuwe combinatie van productie, processen en organisatiesystemen (businessmodellen) genoemd, eventuele deelbudgetten, co-financiering, deelnames, risiconemend uitvinden, innoveren, concurreren of winst maken

We gaan in deze studie voorbij aan de op zich belangrijke relatie innovatie en cultuur (zie o.a.: Prud'homme van Reine & Dankbaar, 2009). Uit het bovenstaande wordt duidelijk dat de veranderingen op het terrein van product-, proces- en organisatie-innovatie gedwongen leiden tot bedrijfsinnovatie, met andere woorden het vernieuwen, herijken of adapteren van businessmodellen. We kunnen dat als volgt in het schema van Aldrich plaatsen:

		<i>Herijking/adaptatie van business modellen in het schema van Aldrich</i>
	↑	Gezien het idiosyncratische karakter van de law firm en de legal industry en beroepseisen – zal het voor de law firm niet eenvoudig zijn in samenwerking met externe partners/professies vernieuwen, herijken of adapteren van businessmodellen te realiseren. Dat is niet zozeer gelegen in de complexiteit van de informatie (<i>informatie-onzekerheid laag</i>) maar van de kritische afhankelijkheid van andere organisaties of systemen in de omgeving, die noodzakelijk zijn om de eigen prestaties te kunnen handhaven (<i>resource-afhankelijkheid hoog</i>). In gewone woorden: kunnen law firms wel voldoen aan complexe samenwerkingseisen met en van klanten.
	kwadrant Aldrich	

4.3 Effecten van internationale ontwikkelingen in de legal industry

De trend naar internationalisering van law firms is aan het afnemen. De fusiegolf van Nederlandse law firms met (lees: overnamegolf door) buitenlandse law firms is over (van Klinken, 2008). Internationalisatie vindt nu vooral plaats door samenwerkingsverbanden, zowel wat betreft juridische zaken als

opleidingen. Er wordt, vanwege internationale klanten ook internationaal geconcentreerd (ter Voert & Peters, 2006). In de UK is door de opkomst van de Clementi Law, die de markt volledig liberaliseert, een toezichthouder in het leven geroepen (zie voor deze kwestie in Nederland hoofdstuk 1). Daar is sprake van disruptive innovation: iedereen mag juridische diensten aanbieden. Een kenmerk van disruptive innovation is het aanbieden van eenvoudiger en goedkopere diensten of producten in bestaande markten (*low-end disruption*) of het maken van nieuwe markten voor nog eenvoudiger en goedkopere diensten of producten (*new-market disruption*) (Christensen, 2003; Christensen, Raynor & Raynor, 2003, 2003). Daarnaast onderkennen we dat ontwikkelingen als beursgang, interesse van venture capital, investeerder, het op de tocht staan van de geheimhoudingsplicht, fusies en overnames door banken, handelsondernemingen en winkelketens consequenties hebben voor internationale samenwerking is nog niet duidelijk (Mayson, 2005, 2007a). De verwachting is dat als gevolg van overnames een herstructurering niet te vermijden is (van Klinken, 2008).

In een groot Amerikaans onderzoek naar ontwikkelingen van de internationale juridische dienstverlening bij multinationale law firms reduceerde men de trends naar vier mogelijke planningsscenario's voor multinationale law firms voor 2020 (Decision Strategies International, 2008):

<i>Blue-Chip Mega-Mania</i>	A model that emphasizes the global consolidation of legal service providers and the dominance of giant law firms with vast global presence and offerings spanning all legal areas.
<i>Expertopia</i>	A scenario that envisions the increasing complexity of the law and challenges of corporations operating in multiple environments worldwide, thereby placing a premium on specialization and expert-driven cultures at legal services organizations.
<i>E-Marketplace</i>	A model built on the premise that technology will be a catalyst, but not the core, for an industry transformation in which an array of Web-based technologies will make information more available and expert judgment more valuable.
<i>Techno-Law</i>	A scenario that contemplates rising corporate investment in automation capabilities throughout the legal services industry, leaving only the high-end services to be delivered by legal professionals and potentially requiring a complete reconstruction of the traditional business models in the legal services industry.

We kunnen dit nu als volgt in het schema van Aldrich plaatsen:

		<i>Effecten van internationale ontwikkelingen in het schema van Aldrich</i>
	↑ kwadrant Aldrich	Het is moeilijk in te schatten wat de precieze effecten van internationale ontwikkelingen op welke termijn voor welk type law firm zullen zijn. Dat is van zoveel factoren afhankelijk. Denk aan harmonisering Europese wetgeving, mondiale conjuncturele ontwikkelingen, werken onder verschillende jurisdicties en verdragen (<i>informatie-onzekerheid hoog</i>). De legal industry kan daar zelf geen invloed op uitoefenen (<i>resource-afhankelijkheid hoog</i>).

4.4 Effecten van externe discontinuïteit op dienstverlening

Een groot aantal recente studies geeft aan dat de effecten van externe discontinuïteit ontwikkelingen op de dienstverlening nauwelijks te beïnvloeden zijn. In een onderzoek van KPMG heeft men getracht scenario's te ontwikkelen voor dienstverlenende bedrijven in 2010 op grond van de methodiek die Peter Schwartz voor Shell ontwikkelde (Schwartz, 1993). In het onderzoek zocht men naar onderscheiden scenario's die konden worden afgeleid van twee verschuivende grootheden: de *organisatievorm* en de *economie* (Notten, 2005). De twee hoofdvragen:

1. Hoe zullen de meeste organisaties in 2010 zijn georganiseerd: als netwerkorganisaties of als traditionele organisaties?
2. Zullen economie en arbeidsmarkt in 2010 meer relatiegericht of meer transactiegericht zijn?

Men kwam uit op vier mogelijke scenario's:

ONTWIKKELING ECONOMIE

ONTWIKKELING ORGANISATIES		
	<i>netwerkorganisaties</i>	<i>traditionele organisaties</i>
<i>transactie-gericht</i>	<u>SURVIVAL OF THE FITTING</u> kleine organisaties, tijdelijke samenwerkingsverbanden, flexibiliteit, kennis op de arbeidsmarkt transparant en sterk gedigitaliseerd, individuele kenniswerkers verhuren zich voor projecten aan organisaties, relaties voor de lange termijn zijn onbelangrijk	<u>NIEUWE ZAKELIJKHEID</u> getalenteerde werknemers (kenniswerkers) werken voor grote, innovatieve en flexibele organisaties, loyaliteit bij eigen carrière, einde project is vertrek, flexibiliteit van bedrijf op kerncompetenties, er worden veel kenniswerkers en diensten ingehuurd die loyaal aan de onderneming zijn
<i>relatie-gericht</i>	<u>DE NIEUWE WERKENDE</u> talent zoekt naar samengaan van leven en werken, naar groei als mens en plezier, dat is niet te vinden in organisaties, wel door zelfstandigheid en relaties op te bouwen in netwerken die zich organiseren, kennis en kunde belangrijk maar persoonlijkheid doorslaggevend	<u>BUSINESS AS NEWSUAL</u> grote, platte projectorganisaties op basis van kerncompetenties, alleen de missie en cultuur zijn vaststaand, zoeken betrouwbaar en loyaal talent dat ook investeert in de organisatie zolang sprake is van win-win, veel diensten zijn uitbesteed aan betrouwbare partners

Fig. 9 - KPMG scenario-analyse voor dienstverlenende bedrijven in 2010

Belangrijke overeenkomsten uit de vier scenario's zijn flexibele organisatievormen en samenwerkingsverbanden, flexibele cliëntrelaties, autonome kenniswerkers en andersoortige arbeidsverhoudingen. Als dat de uitkomsten zijn kan dat verregaande consequenties hebben voor de organisatie.

Pearn, Roderick en Mulrooney onderzochten de impact van veranderingen en de invloed van dergelijke factoren op een aantal dimensies van de dienstverlenende organisatie: veranderingen in de organisatie van het werk, veranderingen van het werk zelf, veranderingen van eisen die aan taken gesteld gaan worden, veranderingen in de wijze waarop met problemen wordt omgegaan en veranderingen in waarde (Pearn, Roderick & Mulrooney, 1995):

	From	To
Organization of work	<ul style="list-style-type: none"> • defines jobs and demarcations • hierarchical structure • separate functions • working groups 	<ul style="list-style-type: none"> • task, roles, responsibilities • flat organization • multi-functional working • team working
Job performance	<ul style="list-style-type: none"> • heavy physical work • concrete, repetitive work • direct feedback on actions • localized impact • local information 	<ul style="list-style-type: none"> • keyboards and VDUs • application of principles and understanding • remote indirect feedback • system-wide impact • system-wide information
Job demands	<ul style="list-style-type: none"> • working in fixed groups • safety in numbers • close supervision • restricted decision-making • static, learned environment 	<ul style="list-style-type: none"> • dispersed teams • isolation, vulnerability • autonomy • devolved decision-making • constantly changing
Problem solving	<ul style="list-style-type: none"> • proven, familiar technology • stable environment • predictable • familiar problems 	<ul style="list-style-type: none"> • state of the art, unproven • dynamic, interdependent • uncertain • past experience will not help
Values	<ul style="list-style-type: none"> • imposed/acquiesced to • implicit, taken for granted • production-orientated • do what you are told • sell what we make 	<ul style="list-style-type: none"> • shared, internalized • examined, discussed • market driven • use understanding and initiative • make only to order

Een derde studie naar het effect van externe invloeden op de dienstverlening is die van Arts et al. (Arts, Batenburg, Groenewegen & Raub, 2001). Zij vatten de

belangrijkste in de organisatiestructuur van de vrije beroepsgroepen, waaronder de advocatuur, in hun studie samen:

- schaalvergroting: van eenmanspraktijken en kleine maatschappen naar grote tot zeer grote organisatieverbanden;
- onzelfstandiging: verschuiving van uitoefening van professies als vrij beroep naar gesalarieerd werk;
- commercialisering: toenemende competitie tussen en binnen organisaties waarbinnen professionals hun beroep uitoefenen;
- hiërarchisering: toenemende kwaliteits- en reputatieverschillen tussen en binnen de organisaties waarbinnen professionals hun beroep uitoefenen;
- vervlechting: verschuiving van organisaties met één soort professional naar gemengde organisaties.

Tot slot ziet Scott voor de professional service firm in het algemeen vier trends voor de toekomst die hier nog een interessante aanvulling kunnen zijn en eerdere opmerkingen ondersteunen:

- er wordt steeds meer competitief voordeel gezocht door outsourcing of een opschuiven naar niet-fysieke producten (als service, kennis, informatie);
- er ontstaan door toenemende internationalisering steeds grotere conglomeraten of netwerken van business (bijv. grote fusiegolven in de law firms). Dit geeft aan de andere kant ook weer veel mogelijkheden voor kleinere servicebedrijven;
- er is een voortdurende spanning tussen specialisatie en integratie;
- voortdurende spanning tussen consolidatie (vanwege veel algemene klanten) en fragmentatie (vanwege veel specifieke kleine klanten) (Scott, 2001a).

Als we deze externe invloeden op een rij zetten wordt de grote impact daarvan op dienstverlenende organisaties onmiddellijk duidelijk:

<i>verandering van</i>	<i>mogelijke effecten</i>
organisatievormen	<ul style="list-style-type: none"> • flexibele organisatievormen en samenwerkingsverbanden • schaalvergroting • vervlechting • outsourcing • toenemende internationalisering • steeds grotere conglomeraten of netwerken
organisatie van het werk	<ul style="list-style-type: none"> • andere werkorganisatie • job performance

	<ul style="list-style-type: none"> • job demands • problem solving • hiërarchisering
cliëntrelatie	<ul style="list-style-type: none"> • flexibele cliëntrelatie • ingangs- en exit-barrières • cliënt afhankelijkheid
personeel	<ul style="list-style-type: none"> • autonome kenniswerkers of juist onzelfstandiging • andersoortige arbeidsverhoudingen • competitie op de arbeidsmarkt • veel inspanning om de goede professionals vast te houden
waarden	<ul style="list-style-type: none"> • commercialisering • spanning tussen specialisatie en integratie, consolidatie en fragmentatie
markt	<ul style="list-style-type: none"> • groei en stagnatie vaak het gevolg van economische cycli • competitie op de vraag markt • bedreiging van service-substitutie • invloed van overheid regulatie • opschuiven naar niet-fysieke producten • mogelijkheden voor kleinere servicebedrijven

We kunnen dit nu als volgt in het schema van Aldrich plaatsen:

		<i>Effecten op de dienstverlening in het schema van Aldrich</i>
		Het is een hele puzzel voor de law firm flexibele organisatievormen en samenwerkingsverbanden, flexibele cliëntrelaties, autonome kenniswerkers en andersoortige arbeidsverhoudingen te laten passen omdat dat een groot aantal gelijktijdige veranderingen met zich meebrengt: in de organisatie van het werk, het werk zelf, eisen die aan taken gesteld gaan worden, de wijze waarop met problemen wordt omgegaan en veranderingen in waarden (<i>informatie-onzekerheid hoog</i>). Men kan en zal dat grotendeels zelf doen, wellicht met inhuur van een enkele externe expert (<i>resource-afhankelijkheid laag</i>).
↑		
kwadrant Aldrich		

4.5 Procesmonopolie

In hoofdstuk 1 maakten we al een paar korte opmerkingen over de monopoliepositie van de advocatuur. We diepen dat hier verder uit. Monopolie heeft altijd een vormende werking. Het procesmonopolie dwingt advocatenkantoren op een paar manieren naar gelijkvormigheid (*isomorphisme*). Allereerst is dat het gevolg van de wet- en regelgeving van de overheid en de Nederlandse Orde van Advocaten (*coercive isomorphism*). Voorts, omdat er geen uitgewerkte bedrijfskundige methoden voor het voeren van een advocatenkantoor

zijn, reageren kantoren op elkaar, kopiëren elkaar en lopen met elkaar in de pas (*mimetic isomorphism*). Tenslotte is de professionalisering die de beroeps-
genoten met elkaar in ere houden een bron van gelijkvormigheid (*normative isomorphism*). Deze vormen van *institutional isomorfisme* (DiMaggio & Powell, 1983) hebben op law firms een intensieve impact. Zelfs zodanig dat advocaten mondiaal een zelfde soort gedrag vertonen en law firms mondiaal bijzonder op elkaar lijken. Kennis is de dominante interface tussen ‘binnen’ en ‘buiten’. Contingente factoren zijn niet de enige factoren die law firm naar verandering dwingen. Door het dienstverlenende karakter van de law firm lijkt het dat er marktgericht gewerkt wordt. Maar vanwege het procesmonopolie – namelijk, procesrecht en specifieke wet- en regelgeving in de verhouding onderling en t.o.v. cliënten (Janssens & Meerts, 2003) – opereert deze sector vanoudsher vanuit een aanbodgerichte oriëntatie. Of – zoals Anthony Smith een dergelijk verschijsel zo mooi uitdrukt – in de '*de comfortabele logica van de schaarste*' (Anthony Smith in: Briggs & Burke, 2003).

In het SEO onderzoek van 2004 zijn een aantal alternatieven voor het huidige procesmonopolie beschreven. Dit rapport adviseert het openstellen van het procesmonopolie voor niet-advocaten: de procesjuristen. Zij tekenen daarbij aan dat de toegang tot het procesmonopolie niet bij de NOvA moet komen te liggen maar bij een onafhankelijk toezichthouder (Baarsma & Felsö, 2005). Een veel gehoorde opmerking – overigens vooral van de zijde van de aanbieders zelf – is dat het procesmonopolie er niet is voor de bescherming van de beroepsgroep van de advocatuur resp. ter beperking van de onderlinge concurrentie tussen rechtshulpverleners, maar juist ter bevordering van de goede rechtsbedeling. Om die reden behoren mededingingsargumenten bij de beoordeling van de wenselijkheid van het procesmonopolie geen rol te spelen. Voor de Nederlandse Mededinging autoriteit NMa kan wel een rol weggelegd zijn om te bepalen of toetreding tot dat monopolie niet onnodig door zelfregulering wordt beperkt (Houdijk, 2006). Deze laatste opmerking illustreert de complexiteit en de discontinuïteit van dit onderwerp. We plaatsen dit als volgt in het schema van Aldrich:

		<i>Procesmonopolie in het schema van Aldrich</i>
		Het is niet duidelijk hoe dit thema zich zal ontwikkelen (<i>informatie-onzekerheid hoog</i>). Het zal de vraag zijn of de juridische sector betrokken zal zijn bij de uiteindelijke uitkomst, omdat dergelijke beslissingen een politieke besluitvorming vragen (<i>resource-afhankelijkheid hoog</i>).
↑		
kwadrant Aldrich		

4.6 Groei van de advocatuur in Nederland, toename in concurrentie
Eerder presenteerden we het volgende overzicht:

	2008		2007		2006	
	absoluut	proc.	absoluut	proc.	absoluut	proc.
1 advocaat	1.580	48.5	1.313	45.1	1.308	45.3
2-5 advocaten	1.187	36.4	1.109	38.1	1.104	38.3
6-10 advocaten	284	8.7	292	10	309	10.7
11-60 advocaten	183	5.6	173	6	142	4.9
> 60 advocaten	24	0.8	24	0.8	23	0.8
Totaal	3.258	100	2.911	100	2.886	100

Tabel 4 - Groei van de law firms in Nederland

We zien in deze tabel een groei van het aantal advocatenkantoren. Deze is vooral te danken aan de toename van het aantal kleine kantoren. Er is geen toename in kantoren van > 60 advocaten (van Klinken, 2008). We zien hier ook geïllustreerd dat het advocatenkantoor een MKB karakter heeft (ondernemingen tot 250 werknemers), zelfs micro- (< 10 werknemers) of klein (< 50 werknemers) MKB (Europese Commissie, 2006). Er is ook nog steeds groei van het aantal advocaten (van Klinken, 2008, p. 6).

	2008	2007	2006	2005	2004
Advocaten	14.951	14.141	13.496	12.844	12.349
Groei absoluut	810	645	652	495	467
Groei procentueel	5.7	4.8	5.1	4	3.9

Tabel 5 - Groei van het aantal advocaten in Nederland

We kunnen dit nu als volgt in het schema van Aldrich plaatsen:

		<i>Groei van de advocatuur in het schema van Aldrich</i>
		Het is niet duidelijk hoe dit thema zich zal ontwikkelen (<i>informatie-onzekerheid hoog</i>). Binnen beperking kan de beroepsgroep hierop een stevige invloed hebben, in het bijzonder over de plaats van de HBO-juristen. Zolang het procesmonopolie een feit is en er geen toezicht-houdersmodel is kan de sector zichzelf redelijk organiseren (<i>resource-afhankelijkheid laag</i>).
↑	kwaadrant Aldrich	

4.7 Marktwerving

Er is sprake van een toenemende vercommercialisering en concurrentie van de advocatuur. Sommigen stellen dat er, als gevolg van de invloed van Engelse kantoren die zich op de Nederlandse markt hebben begeven, meer nadruk is komen te liggen op marketing, automatisering, efficiency en financieel management (ter Voert & Peters, 2006). De belangrijkste concurrenten van advocatenkantoren zijn rechtsbijstandverzekeraars, deurwaarderskantoren en juridi-

sche adviesbureaus. Bovendien hebben grotere bedrijven veelal een eigen juridische afdeling met advocaten in loondienst voor rechtskundig advies (Gunst & Bruinsma, 2002a). Er is sprake van een groeiende differentiatie en specialisatie in de dienstverlening. Dat kan een prijsopdrijvend effect hebben. Ook is er zo de gevaren van ‘closed-shop’ en beperkte toegang (ter Voert & Peters, 2006). In toenemende mate ontstaan nichekantoren – vaak als gevolg van uittredende secties van grote kantoren – met een hoge mate van specialisatie en kwalitatief hoogstaande dienstverlening. Naar schatting zijn er minimaal 50 nichekantoren in Nederland (van Klinken, 2008). We moeten de opmerking van Gunst (Gunst & Bruinsma, 2002b) en Klinken (van Klinken, 2008) nuanceren als gesteld wordt dat er sprake is van een toenemende differentiatie. Productdifferentiatie is te definiëren als een business strategie waarbij bedrijven de toegeschreven waarde voor de cliënt ten opzichte van de concurrent proberen te verhogen. Dat kan bijvoorbeeld door kenmerken van het product of de dienst anders te maken (kenmerken, complexiteit), door de kenmerken van de relatie te veranderen (positionering van producten, customizing, locatie), of door allianties tussen bedrijven te maken (product mix, distributie kanalen) (Barney, 1991a, p. 146). De totale range waarbinnen door de law firm gedifferentieerd kan worden is uiterst beperkt. Bovendien blijkt in een groot Amerikaans onderzoek van 1846 producten en diensten op 75 categorieën slecht 21% van die producten en diensten enige betekenisvolle punten van differentiatie voor de consumenten, anders dan de prijs, waren (in: Trout & Rivkin, 2007). Als we deze trend speculatief zouden doorvertalen naar de law firms in Nederland kunnen vragen gesteld worden bij de mogelijkheden tot differentiatie voor de law firm en de te verwachten effecten op de markt.

De ING *Sectorstudie Advocatuur: kansen en bedreigingen* van (inmiddels) 2003 geeft een aantal indicatoren op macro- en mesoniveau. Deze zijn van belang om een strategische schets te maken van de eigen situatie (Nijboer, 2003).

Als belangrijke kansen noemt het rapport:

- de juridisering van de maatschappij
- het toegenomen rechtsbewustzijn van de consumenten
- overbelasting van rechtspraak leidt tot vraag naar mediation
- stijgend aantal faillissementen
- outsourcing van juridische diensten door bedrijven
- meer fusies en concentraties door uitbreiding EU

In een veranderende samenleving zijn ook bedreigingen voor de advocatuur:

- beperking van het procesmonopolie
- toename aantal advocaten in loondienst

- toename concurrentie uit buitenland en andere aanbieders van juridische diensten
- te weinig rechtenstudenten
- stijgende premies en risico's aansprakelijkheid
- imago ondermijning

In een recente sectorstudie wordt gesteld dat – hoewel de juridische markt veranderd is – er te weinig ondernemerschap is (Rabobank, 2009). Men signaleert:

- toename aanbieders en advocaten: stijging aantal advocaten en toenevende stijging door toegenomen studiemogelijkheden; HBO-rechten is een van de snelst groeiende studierichtingen
- veranderende wetgeving: verschuiving van de competentiegrenzen en procesmonopolie; veel meer zaken kunnen – zonder tussenkomst van een advocaat – aan een rechter worden voorgelegd
- veranderende klantvraag: vraag naar andere juridische diensten; kansen voor de advocatuur in het aanbieden van een transparant pakket met ‘standaard’ diensten voor nieuwe MKB-klanten, bijvoorbeeld met een abonnement voor 12 uur met een uurtarief van 150 euro ligt een omzetspotentieel van 500 miljoen euro braak; preventie en mediation zijn groeimarkten
- verkeerde focus: advocaten blijven zich vooral richten op de kwaliteit van de inhoud maar dat is geen onderscheidende factor meer
- klantkennis: essentieel dat de advocaat weet wat er speelt in de branche van de ondernemers; 60% van de kantoren weet niet hoe het aantal klanten zich ontwikkelt
- service: de bediening moet veel klantgerichter; de branche geeft zichzelf een mager zesje (6,2) en scoort het eigen kantoor met 6,9 bijna een ruim voldoende
- ondernemerschap: visie en ondernemerschap ontbreken, 60% van de kantoren heeft geen eigen marketingplan; er is veel te verbeteren aan strategie, communicatie en interne processen
- personeelsbeleid: volgens 3 op de 10 advocaten is personeelsbeleid niet toekomstbestendig (on)mogelijkheid om parttime te werken, aanstellingsbeleid van partners)
- samenwerking: advocaten gaan meer samenwerken, in 2009 2%procent, in 2015 10% .

We plaatsen de kern van deze redenering als volgt in het schema van Aldrich:

		Marktwerving in het schema van Aldrich
	↑	Er is sprake van een groeiende differentiatie en specialisatie. In het totale aanbod is dat een complex vraagstuk rondom marktsegmentatie en marktpositionering; er zijn weinig 'harde' informatiebronnen beschikbaar (<i>informatie-onzekerheid hoog</i>). In toenemende mate ontstaan nichekantoren – vaak als gevolg van uittredende secties van grote kantoren – met een hoge mate van specialisatie en kwalitatief hoogstaande dienstverlening (<i>resource-afhankelijkheid laag</i>).
	kwadrant Aldrich	

4.8 Invloed ICT en technologie

Susskind schetst de strategische gevolgen van de opkomst van ICT voor de law firm (Susskind, 1996). Hij stelt in zijn studie over de invloed van technologie (als IT en Internet) dat er in de nabije toekomst – als gevolg van de opkomst van de IT – slechts drie soorten legal firms zullen bestaan: de *traditional* (de huidige bestaande praktijk maar dan sneller en goedkoper), de *commoditised* (vooral routinezaken die door para-legals zullen worden uitgevoerd tegen afbraakprijzen) en de *latent legal market* (juridisch preventief advies, op drempelverlagende wijze aangeboden, een soort juridische gids – legal guidance – met ondersteuning via IT, vooral d.m.v. een multidisciplinair team). Susskind stelt dat voor dergelijke veranderingen een paradigmashift noodzakelijk is en illustreert dat in een overzicht (Susskind, 2000b):

→→→ PARADIGM SHIFT →→→	
Today's Legal Paradigm	Tomorrow's Legal Paradigm
Legal Service	Legal Service
advisory service	information service
one-to-one	one-to-many
reactive service	proactive service
time-based billing	commodity pricing
restrictive	empowering
defensive	pragmatic
legal focus	business focus
Legal Process	Legal Process
legal problem solving	legal risk management
dispute resolution	dispute pre-emption
publication of law	promulgation of law
a dedicated legal profession	legal specialists and information engineers
print-based	IT-based legal systems

Als routing voor de cliënt ziet Susskind dan dat afhankelijk van de juridische vraag (preventief of curatief) geselecteerd wordt aan de hand van voorhanden zijnde databases, waarna gekozen kan worden voor of een fysieke behandeling

(in persoon) of een on-line behandeling (via internet), waarbij de service dan ‘integraal’ of ‘unbundled’ kan plaatsvinden (Susskind, 2000a, bew. ajk):

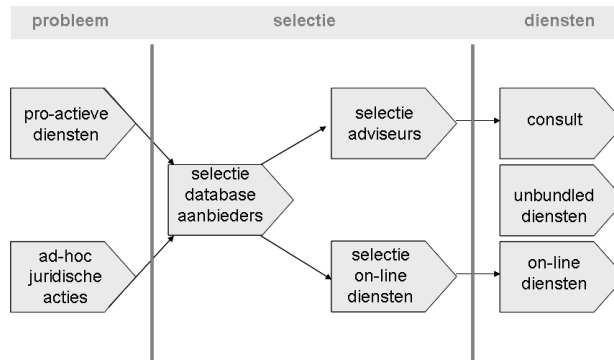


Fig. 10 - Susskind's routing unbundling producten

Ook Mayson wijst op de gevolgen ICT op cliëtniveau (Mayson, 2007). Technologie geeft steeds meer toegang tot de front-office en levering van diensten ‘*Technology is not limited to helping lawyers do their jobs. It now begins to replace them*’. Online advies en juridische producten zoals testamenten, arbeidscontracten en expertsystemen geven volledig nieuwe mogelijkheden en discontinuïteiten voor law firms. ICT in de rechtspraktijk en de relatie met kennismanagement is inmiddels een groot kennisdomein geworden. Voor een goed overzicht van alle aspecten van ICT in de rechtspraktijk in Nederland wordt verwezen naar Dijkstra (Apostoli, 2006; Boardman-Weston, 1998, 2001b, 2001c, 2001d, 2002; Cap Gemini Ernst & Young Strategy Academy Zenc, 2004; Dijkstra & de Vey Mestdag, 2005; Mayson, 2007; Slijk, Ruiterman & Schers, 2002).

We kunnen dit nu als volgt in het schema van Aldrich plaatsen:

		Ontwikkelingen ICT en technologie in het schema van Aldrich
		Dat effecten van ICT en technologie groot zullen zijn wordt erkend, de scenario's en toepassingsmodaliteiten zijn inzichtelijk en voorhanden (<i>informatie-onzekerheid laag</i>). De law firm is daarbij sterk afhankelijk van specifieke kennis, providers en technische ondersteuning (<i>resource-afhankelijkheid hoog</i>).
↑	kwadrant Aldrich	

4.9 Arbeidsmarktontwikkelingen, HRM en HRD

Er is een grote krapte op de arbeidsmarkt. Een studie rechten is een goede voorbereiding op de arbeidsmarkt. Hoewel er wel meer rechtenstudenten afstuderen en er een aantal bijzondere varianten ontstaan, zoals Rechten en Bedrijfskunde, is de keuze niet automatisch voor de advocatuur. Law firms con-

curreren met andere dienstverleners, zoals adviesbureaus, banken, accountantskantoren, verzekeraars en andere rechtshulpaanbieders. Law firms moeten veel inspanningen doen de goede stagiaires te pakken te krijgen (Bergman, 1996; van Klinken, 2008; ter Voert & Peters, 2006).

Innovatief Human Resource Management en Development van kenniswerkers – in de kennis economie – is voor een law firm een nieuwe noodzakelijke specialiteit aan het worden (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003). Door toenemende inter-organisationale samenwerkingsverbanden, internationalisering en fusie ontstaan voortdurend andere en nieuwe samenwerkingsvormen voor korte of lange duur. Er is een toename van interdisciplinaire – soms ook nog multiculturele en transnationale – samenwerkingsvormen, waarbij niet enkel het object maar ook de samenwerkingsrelatie samen geleerd moet worden (Dunn & Baker, 2003). Daardoor wordt ook een voedingsbodem voor andere en betere producten en andere leersystemen gecreëerd. Zodoende ontstaan ketens van human en social capital (Baker, 2001; Brown & Duguid., 1996; Lesser, Fontaine, & Slusher, 2000; Rutjens & de Vries, 2003). Individuele kennis, samengeleerde kennis wordt zo het nieuwe kapitaal van de firm (Mayson, 2002a). Niet alleen kan kennis gezien worden als controle, intelligentie, relaties, het kan ook gezien worden als een *commodity* (Harrisson & Kessels, 2004).

Doorewaard en Meihuizen stellen dat er twee krachten zijn die professional service-organisaties ervan weerhouden te strak op een efficiency oriëntatie aan te sturen. Ten eerste trekt een dergelijk benadering werknemers aan die houden van de zekerheid van het werken met kant-en-klare concepten, maar dezelfde mensen hebben ook een aversie tegen rigide werkrouines. Ten tweede hindert een strak op efficiëntie ingerichte organisatie-innovatie de daarvoor noodzakelijke flexibiliteit (Doorewaard & Meihuizen).

De betekenis van bovengeschetste ontwikkelingen voor de law firm lijkt groot te zijn: *law is a knowledge-based business* (Rusanow, 2003, p. vii). Het gaat om de schakeling van kennis, n.l. human en social capital. Deze schakeling is ook van belang voor de link tussen organisatieontwikkeling en de ontwikkeling van personeel en – zo men wil – tussen HRM and HRD. Anders gezegd, de combinatie tussen het ontwikkelen van firmspecific capital en individual (of human) capital (Mayson, 1997) zijn hier zo in te passen.

		<i>Arbeidsmarktontwikkelingen in het schema van Aldrich</i>
		Er is veel vraag op de arbeidsmarkt naar alle jonge afgestudeerden. Er is veel concurrentie van de legal industry met andere dienstverleners (adviesbureaus, banken, accountantskantoren, verzekeraars en andere rechtshulpaanbieders). Law firms moeten veel inspanningen doen de goede stagiaires te pakken te krijgen (<i>informatie-onzekerheid hoog</i>).
↑	kwaadrant Aldrich	

De legal industry kan vrijwel geen invloed op de arbeidsmarkt uitoefenen anders dan via aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en carrièrebeleid (resource-afhankelijkheid hoog).

4.10 Samenvatting en bijdrage aan het onderzoek

Dit hoofdstuk begon met de bespreking van omgevingsdimensies en discontinuïteit aan de hand van het inzicht van Aldrich (Aldrich, 2007). In het gepresenteerde schema vatten zij twee omgevingsdimensies samen: resource-afhankelijkheid en informatie-onzekerheid. Daarna verkenden we een aantal externe processen van discontinuïteit.

We herhalen hieronder nogmaals de argumentatie en het belang.

		Externe processen van discontinuïteit
		<i>Business modellen</i>
↑ kwadrant Aldrich		Gezien het idiosyncratische karakter van de law firm en de legal industry en beroepseisen – zal het voor de law firm niet eenvoudig zijn in samenwerking met externe partners/professies andere businessmodellen te realiseren. Dat is niet zozeer gelegen in de complexiteit van de informatie (<i>informatie-onzekerheid laag</i>) maar in de kritische afhankelijkheid van andere organisaties of systemen in de omgeving (<i>resource-afhankelijkheid hoog</i>). In gewone woorden: kunnen law firms wel voldoen aan complexe samenwerkingseisen met en van klanten.
		<i>Internationale ontwikkelingen</i>
↑ kwadrant Aldrich		Het is moeilijk in te schatten wat de precieze effecten van internationale ontwikkelingen op welke termijn voor welk type law firm zullen zijn. Dat is van zoveel factoren afhankelijk. Denk aan harmonisering Europese wetgeving, mondiale conjuncturele ontwikkelingen, werken onder verschillende jurisdicties en verdragen (<i>informatie-onzekerheid hoog</i>). De legal industry kan daar zelf geen invloed op uitoefenen (<i>resource-afhankelijkheid hoog</i>).
		<i>Dienstverlening</i>
↑ kwadrant Aldrich		Het is een complexe puzzel voor de law firm flexibele organisatievormen en samenwerkingsverbanden, flexibele cliëntrelaties, autonome kenniswerkers en andersoortige arbeidsverhoudingen te laten passen, omdat dat een groot aantal gelijktijdige veranderingen met zich meebrengt: in de organisatie van het werk, het werk zelf, eisen die aan taken gesteld gaan worden, de wijze waarop met problemen wordt omgegaan en veranderingen in waarden (<i>informatie-onzekerheid hoog</i>). Men kan en zal dat grotendeels zelf doen (<i>resource-afhankelijkheid laag</i>).
		<i>Procesmonopolie</i>
↑ kwadrant Aldrich		Het is niet duidelijk hoe dit thema zich zal ontwikkelen (<i>informatie-onzekerheid hoog</i>). Het zal de vraag zijn of de juridische sector betrokken zal zijn bij de uiteindelijke uitkomst, omdat dergelijke beslissingen om politieke besluitvorming vragen (<i>resource-afhankelijkheid hoog</i>).

		Groei van de advocatuur
↑		Het is niet duidelijk hoe dit thema zich zal ontwikkelen (<i>informatie-onzekerheid hoog</i>). Binnen beperking kan de beroepsgroep hierop een stevige invloed hebben, in het bijzonder over de plaats van de HBO-juristen. Zolang het procesmonopolie een feit is en er geen toezicht-houdermodel is, kan de sector zichzelf redelijk organiseren (<i>resource-afhankelijkheid laag</i>).
kwadrant Aldrich		
↑		Marktwerking
kwadrant Aldrich		Er is sprake van een groeiende differentiatie en specialisatie. In het totale aanbod is dit een complex vraagstuk rondom marktsegmentatie en marktpositionering; er zijn weinig ‘harde’ informatiebronnen beschikbaar (<i>informatie-onzekerheid hoog</i>). In toenemende mate ontstaan nichekantoren – vaak als gevolg van uittrekkende secties van grote kantoren – met een hoge mate van specialisatie en kwalitatief hoogstaande dienstverlening (<i>resource-afhankelijkheid laag</i>).
↑		Ontwikkelingen ICT en technologie
kwadrant Aldrich		Dat effecten van ICT en technologie groot zullen zijn wordt erkend, de scenario’s en toepassingsmodaliteiten zijn inzichtelijk en voorhanden (<i>informatie-onzekerheid laag</i>). De law firm is daarbij sterk afhankelijk van specifieke kennis, providers en technische ondersteuning (<i>resource-afhankelijkheid hoog</i>).
↑		Arbeidsmarktontwikkelingen
kwadrant Aldrich		Er is een grote krapte op de arbeidsmarkt voor alle jonge afgestudeerden. Er is veel concurrentie van de legal industry andere dienstverleners (adviesbureaus, banken, accountantskantoren, verzekeraars en andere rechtshulpaanbieders). Law firms moeten veel inspanningen doen de goede stagiaires te pakken te krijgen (<i>informatie-onzekerheid hoog</i>). De legal industry kan vrijwel geen invloed op de arbeidsmarkt uitoefenen anders dan via aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en carrièrebeleid (<i>resource-afhankelijkheid hoog</i>).

Als we de allocatie van de externe invloeden in het model van Aldrich nader analyseren kunnen we het volgende opmerken:

- We konden in de literatuur geen extern proces vinden dat in de linksboven kwadrant: *lage informatie-onzekerheid - lage resource afhankelijk* zou passen. Dat ligt op zich voor de hand, het gaat dan om heldere en bekende zaken die men gemakkelijk zelf kan realiseren. Voorbeelden daarvan zijn: aanpassing van het uurtarief in relatie tot een adviesbedrag van de NOvA, het afschaffen van het procuraat, het doorvoeren van permanente educatie richtlijnen.
- Deregulering en privatisering, flexibiliteit, internationale samenwerkingsverbanden, verdwijnende scheidingslijnen tussen industrieën, verwachting herstructurering, service-substitutie, invloed economische cycli op besluitvormingsprocessen, omvang, e.d., openstellen van het procesmonopolie, beperking zelfregulering en krapte arbeidsmarkt zijn in de rechtsonder kwadrant *hoge informatie-onzekerheid - hoge resource afhankelijk* gepositioneerd. Deze factoren zouden – in de hier gehouden

redenering – oorzaak kunnen zijn van een flink potentieel verschil tussen de omgeving en de organisatie en dus bron van discontinuïteit, vooral op de langere termijn. Voornamelijk zou dat dan de strategievorming voor de lange termijn dienen te bepalen.

- De factoren die geplaatst zijn in het linksonder kwadrant *informatie-onzekerheid hoog – resource-afhankelijkheid laag* zouden we kunnen kenschetsen als de organisatorische respons op externe bedreigingen. Verantwoordelijk voor een flink potentieel verschil tussen de omgeving en de organisatie. Een verschil dat vooral appel doet op strategievorming voor de midden-lange termijn en van directe invloed op de verplaatsing van strategie naar beleid.
- De factoren in de rechtsboven kwadrant *informatie-onzekerheid laag – resource-afhankelijkheid hoog* hebben vooral het karakter van een noodzaak tot snelle flexibele organisatorische respons voor de korte termijn (1 jaar) en een operationeel en management karakter.

We kunnen deze redenering nu doortrekken naar een bepaling van prioriteit en inhoud van de response van de law firm op externe discontinue processen. Daarbij selecteren we die aspecten (aangrijpingspunten) die samenvattend – en in meer algemene termen gevat – het meest typerend zijn. Dat levert de volgende prioriteiten en inhoud op:

termijn	interventie	situatie	typerende discontinuïteiten (zie het schema van Aldrich)
Kort	snelle flexibele organische respons	informatie-onzekerheid laag – resource-afhankelijkheid hoog	<ul style="list-style-type: none"> ▪ herijking en adaptatie van nieuwe business modellen (Prahalad, 2005) ▪ opkomst ICT voor de law firm (Susskind, 1996)
Middellang	strategievertaling naar beleid	informatie-onzekerheid hoog – resource-afhankelijkheid laag	<ul style="list-style-type: none"> ▪ flexibele organisatievormen en samenwerkingsverbanden, flexibele cliëntrelaties, autonome kenniswerkers en andersoortige arbeidsverhoudingen (Notten, 2005) ▪ groeiende differentiatie en specialisatie en groei advocatuur (ter Voert & Peters, 2006; Trout & Rivkin, 2007)

Lang	strategievorming	hoge informatie-onzekerheid - hoge resource afhankelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> ▪ verwachting herstructurering en procesmonopolie (van Klinken, 2008) ▪ krapte arbeidsmarkt (van Klinken, 2008; ter Voert & Peters, 2006)
------	------------------	---	--

Dit alles samenvattend zou deze analyse geplaatst kunnen worden in het schema van Aldrich (zie figuur):

	<p>①</p> <p><i>snelle flexibele organisatorische respons korte termijn</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • business model • ICT
<p>②</p> <p><i>strategie vertaling naar beleid middellange termijn</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • flexibiliteit • differentiatie 	<p>③</p> <p><i>strategievorming lange termijn</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • herstructurering • arbeidsmarkt

Men zou kunnen redeneren dat een eventuele verandering van het procesmonopolie tenminste bij deze aspecten genoemd zou moeten worden. Dit kan immers gezien worden als de kurk waar alles op drijft. Deze redenering wordt hier niet gevolgd. Dat lijkt een omdraaiing van oorzaak en gevolg. De redenering kan beter zijn: als de law firm een adequate response kan vinden op de hier beschreven aspecten van externe discontinue processen zal de impact van verandering van het procesmonopolie gering zijn en eerder een goed aangrijpingspunt dan een bedreiging.

Op grond van de redenering in dit hoofdstuk stellen we de volgende dimensies voor wat betreft de externe discontinue processen van discontinuïteit, centraal:

- Herijking en adaptie van nieuwe business modellen vanwege innovatie (business model)
- Opkomst ICT voor de law firm (ICT)
- Flexibele organisatievormen en samenwerkingsverbanden, flexibele cliëntrelaties, autonome kenniswerkers en andersoortige arbeidsverhoudingen (flexibiliteit)
- Groeiende differentiatie en specialisatie (differentiatie)

- Verwachting herstructurering (herstructurering)
- Krapte arbeidsmarkt (arbeidsmarkt)

En plaatsen deze als volgt in ons ordeningsmodel:

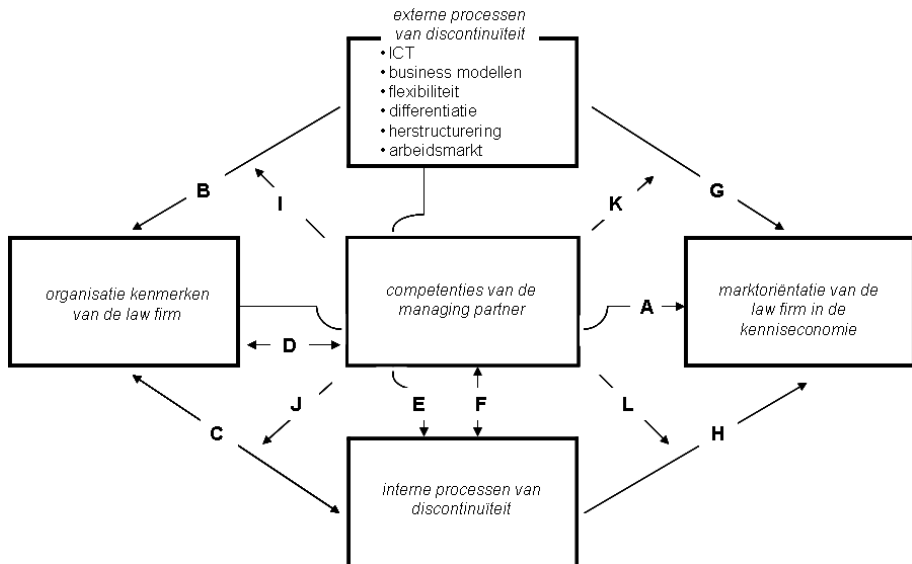


Fig. 11 - Voorlopig ordeningsmodel externe processen van discontinuïteit

5. Interne processen van discontinuïteit



Interne processen van discontinuïteit zijn op te vatten als het gevolg van spanning tussen organisatieontwikkeling en ontwikkeling van individuen. Dimensies daarvan, die we in dit hoofdstuk bespreken, ordenen we aan de hand van een bewerkt schema van Pearn (Pearn, Roderick, & Mulrooney, 1995). Zodoende kunnen we de resultaten van deze turbulentie ordenen naar het effect op de organisatie: een stagnerende, frustrerende of een gefrustreerde organisatie.

In dit hoofdstuk bespreken we eerst een aantal elementen van geplande verandering mede aan de hand van het paradigma model van Burell en Morgan. We stippen een aantal elementen aan van het denken in termen als ‘geplande en ongeplande processen’. We doen dat aan de hand van slechts een paar principes uit de complexiteitstheorie, zonder deze intensief te bespreken. Vervolgens bespreken we aantal interne processen van discontinuïteit (5.1). In hoofdstuk 5.2 introduceren we het model van Pearn om de spanning tussen organisatieontwikkeling en ontwikkeling van individuen te kunnen plaatsen. In hoofdstuk 2 bespraken we het ontwikkelingsmodel van de law firm dat gebaseerd is op de ontwikkeling van eigenaarschap en controle. In dit hoofdstuk bespreken we een andere wijze van kijken naar organisatieontwikkeling. Hieruit blijkt dat leeftijd en groeicrises (Organizational Life Cycles) belangrijke en onvermijdelijke ‘verstoorders van continuïteit’ zijn (5.3). In hoofdstuk 2 bespraken we ook het P^2 model van Greenwood en Hinings. In dit hoofdstuk bespreken we het daar eerder aangestipte thema, maar nu vanuit het perspectief van het dilemma Managerialism versus Professionalism (5.4). Het lijkt een verouderd thema, maar voor de law firm is de invloed van ICT en technologie op organisatie en individu ingrijpend (5.5). We bespraken dat vanuit het contextperspectief ook in hoofdstuk 4. Organisatieontwikkeling in het P^2 model diepen we hier verder uit vanuit het directe verband tussen werksurplus, resource based expertise en nieuwe business en organisatiesupport. We bespreken (in 5.6) dat verband en de effecten van een gebrek aan integratie tussen

deze drie factoren. Veel beweging en verstoring van continuïteit wordt veroorzaakt door (5.7) carrière perspectieven en partnerschap, dat is onder meer oorzaak van (persoonlijke) conflicten (5.8). Tenslotte vatten we in 5.9 alles samen in het in paragraaf 5.2 gepresenteerde model van Pearn.

5.1 Geplande en ongeplande processen - inleiding

In de term '*geplande processen*' ligt de veronderstelling besloten dat veranderen een kwestie is van een blauwdruk bedenken die vervolgens uitgevoerd wordt en het geplande resultaat oplevert: de '*planned change*' (Bennis, Benne & Chin, 1972; Boonstra & de Caluwé, 2006; de Caluwé & Vermaak, 2006). We zien deze gedachte ook in de definitie van organisatieontwikkeling van Cummings en Worley: '*Organization development is a systemwide application and transfer of behavioral science knowledge to the planned development, improvement, and reinforcement of the strategies, structures, and processes that lead to organization effectiveness*' (Cummings & Worley, 2005, p. 1). We zien een vorm van dergelijke geplande verandering bijvoorbeeld prominent aanwezig in het werk van Kotter die werkt met een lineair achtstappenmodel (Kotter, 2003). Onderdelen van de benadering van de geplande verandering zijn historisch te herleiden tot het klassieke standaardwerk van Bennis et al. (Bennis, Benne & Chin, 1972).

Een overzichtelijke indeling van organisatieveranderingsprocessen zien we bij Burell & Morgan (Burell & Morgan, 1979). Boonstra et al. bewerkten Burell & Morgan's paradigma's in organiseren, veranderen en leren (Boonstra & de Caluwé, 2006). De paradigma's zijn gevat in een model met twee assen: *radicaal veranderen* versus *regulering* en *objectieve benadering* versus *subjectieve benadering*. Hierbij worden tevens twee tegengestelde perspectieven *determinisme* (gedrag van mensen wordt bepaald door kenmerken van de omgeving) versus *voluntarisme* (mensen vormen actief hun omgeving) en de tegenstelling *positivisme* (de wereld is meetbaar, er zijn wetmatigheden) versus *sociaal-constructionisme* (de wereld is maakbaar) betrokken. Zo zijn vier basisparadigma's te formuleren: 1) Radicaalhumanistisch paradigma, 2) Sociaalinterpretatief paradigma, 3) Radicaalstructuralistisch paradigma en 4) Functionalistisch paradigma. In schema (Boonstra & de Caluwé, 2006, bew. ajk):

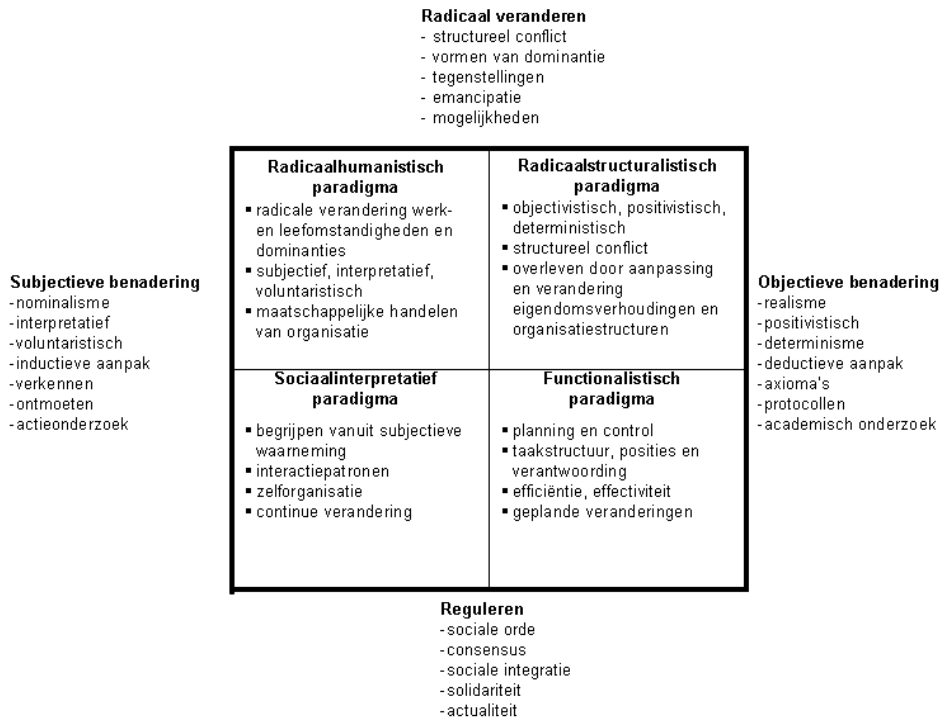


Fig. 12 - Burrell's model van organisatieveranderingsprocessen (bew. ajk)

Complexe organisatiesveranderingen vertonen processen in meerdere kwadranten. Anders gezegd: als veranderingsprocessen van de organisatie zich in meerdere kwadranten afspelen is er sprake van een complex veranderingsproces. Met name als deze aspectssystemen van de organisatie betreffen (Kil, 2009). In die zin is het ogenschijnlijk eenvoudige stappenplannen zoals van Kotter – als exponent van het functioneel paradigma – in werkelijkheid veel complexer dan door de auteur gesuggereerd wordt.

Als we van Burrell & Morgan's de paradigma's vergelijken met opmerkingen over organisatieontwikkeling in de literatuur over de law firm (Cooper, Hining, Greenwood et al., 1996; Cranston, 2002; Dullaert & H.F.M. van de Griendt, 2003; Dullaert & Griendt, 2004; Empson, 2007; Galanter & Palay, 1991; Gardner, Morris, & Anand, 2007; Maister, 1993; Mayson, 1997, 2007; Morris & Pinnington, 1999a, 1999b; van Oosten de Boer, de Regt, & Messing, 2006; Susskind, 2000a, 2000b) dan springt een aantal zaken in het oog:

- in de law firm literatuur vinden we geen systematische benadering over het managen van verandering en veranderingsprocessen van law firms, anders dan aanpassen van groei vanuit eigenaarschap;

- in de law firm literatuur wordt – als er gesproken wordt over organisatieverandering – impliciet uitgegaan van wat Burell & Morgan noemen, een objectieve benadering. Het is daarbij moeilijk te achterhalen of dat niet ook tevens het gevolg is van het type auteurs over deze materie;
- in de law firm literatuur wordt – als er gesproken wordt over organisatieontwikkelingen – geredeneerd vanuit een groeimodel dat gekoppeld is aan de omvang en het aantal eigenaren, dus vanuit het partner model; een organisatiekundig nogal ‘primitieve’ vorm;
- in de law firm literatuur zijn organiseren, veranderen en leren niet gekoppeld. Het is in die zin niet meer dan een verzameling onafhankelijke professionals;
- de law firm literatuur sluit aan bij het feit dat ontwikkeling van de law firm dominant (wettelijk) afhankelijk is van een bepaald soort eigenaren en medewerkers, n.l. advocaten, waardoor een ‘soort *populatie-ecologie* ontstaat (Morgan, 1992, p. 63), maar in die literatuur besteedt men geen expliciete aandacht aan de rol en functie van niet-advocaten in managementposities, ook niet als de organisatie zich ontwikkelt;
- bij Burell & Morgan treffen we geen duidelijk gemarkeerde ontwikkelingsfases aan;
- in de law firm literatuur lijkt de ontwikkeling van de law firm het karakter te vertonen en de richting te hebben en een integratie te worden van het *radicaalstructuralistisch paradigma* naar/met het *functionalistisch paradigma*. In die zin lijkt het ook op de verschuiving van het Rijnländs- naar het Anglo-Saxon model (van Aken, 2007).

Conclusie is dat we bovenstaande opmerkingen vanuit de law firm literatuur niet goed en volledig kunnen passen in het model van Burell & Morgan, omdat deze opmerkingen vooral vallen in het functionalistische kwadrant en dat aspect in de gerefereerde law firm literatuur nu juist nauwelijks belicht wordt.

In de praktijk van de law firm doen zich geplande veranderingsprocessen voor. Bijvoorbeeld de implementatie van HRM-instrumenten, overstappen op on-line vakdocumentatie, verhuizingen, enzovoorts. In dit hoofdstuk doelen we met ‘interne processen van discontinuïteit’ niet op geplande veranderingsprocessen en ook niet op processen als gevolg van een strategisch voornemen. We weten bovendien vanuit de meer recente inzichten over veranderkunde en complexiteitstheorieën dat de klassieke benadering niet langer als realistisch beschouwd kan worden (Axelrod & Cohen, 1999; Boonstra, 2004; Stacey,

2003; Weick, 1995; Zuiderhoudt, 1985). Het onderscheid in *deliberate strategy* en *emergent strategy* dat Mintzberg maakt, illustreert dat goed. De ‘deliberate strategy’ is het ontwerpplan van de strateeg (adequaat onder min of meer stabiele omstandigheden). ‘Emergent strategy’ is juist niet het geplande ontwerp van de strateeg, maar ontstaat in de interactie van de organisatie met zijn veranderende omgeving en combineert nieuw met oud, gepland met ongepland, tot een ander patroon en resultaat dat uiteindelijk gerealiseerd wordt (Mintzberg, 1994).

We doelen met ongeplande processen op zaken die ineens gaan spelen (emergentie) of wellicht al lang sluimerend spelen en die niet zozeer het gevolg zijn van een strategie, maar op den duur wel een reactie noodzakelijk maken. Ongeplande processen veroorzaken verandering, turbulentie, fluctuatie, stagnatie in de organisatie en soms teruggang of ondergang van de organisatie. Vooral over de ondergang van de organisatie (*organizational decline*) als gevolg van dergelijke processen is de theorie niet eenduidig. Organization environmenttheorieën leggen de nadruk op strategische controle over de omgeving, crisismanagementtheorieën op de discontinue impact van externe veranderingen, de complexiteittheorieën benadrukken dat de essentie van het leiden van een organisatie het managen van onzekerheid is en sommigen typeren organisatie-theorieën zelfs als een ‘chronisch tekort schietend vakgebied’ en vergelijken het met een jonge opkomende staat in de Balkan (Heugens, 2009). Veranderingsprocessen laten zich dus moeilijker begrijpen vanuit het paradigma dat een organisatie het toonbeeld van gepland gedrag moet zijn. De Caluwé & Vermaak sommen de simultaan aanwezige bestanddelen van verandering op en maken onderscheid tussen een geplande kijk op verandering en een meer procesmatige kijk op veranderen (de Caluwé & Vermaak, 2006, p. 104 ev.):

geplande kijk	procesmatige kijk	andere termen
uitkomsten	bestemming	doelen, resultaten, richting, verbetering, vernieuwing
context	historie	oorzaak, noodzaak, beweegredenen, omgeving
rollen	actoren	partijen, sociale systemen, spelers, sociale dimensie
fasen	processen	stappen, ordening, inhoudelijke activiteiten, interventies, technische aspecten
communicatie	betekenisgeving	interactie, informeren, kadering, culturele aspecten
sturing	reflectie	monitoring, grip houden, professionele gidsing, bewust zijn van

In die zin zijn de termen die hierboven in de categorie ‘procesmatige kijk’ adequater om wat we hier noemen ‘ongeplande processen’ te beschrijven. We

vinden voor het begrip *procesmatige kijk* ook aansluiting bij wat Gioia et al. noemen *adaptieve instabiliteit*. Daarmee doelen zij op de instabiliteit van de organisatie-identiteit, die daardoor dynamisch en veranderbaar wordt en zodoende bijdraagt aan een beter adaptatie van de organisatie aan de omgeving (Gioia, Schutz & Corley, 2004).

Bij turbulentie gaat het ook om processen van het soort dat Bak noemt '*het mechanisme van zelfgeorganiseerde kritieke toestand*' (in: Axelrod & Cohen, 1999, p. 92 ev.), wat Zuidershoudt noemt '*kritische zelfordening*' (Zuidershoudt, 2007). Dit mechanisme verklaart dat een onbelangrijke gebeurtenis wel of niet een kettingreactie tot gevolg kan hebben. Voorbeelden zijn sneeuw- en zandophopingen tot een maximale hellingshoek, waardoor een laatste zandkorrel een lawine kan doen ontstaan; files die voortkomen uit een onverwachte manoeuvre van één auto en zo meer. Er is sprake van een gecompliceerde afhankelijkheidsrelatie tussen de afzonderlijke elementen (zandkorrels, sneeuw, auto's in een file), waardoor niet inzichtelijk is of kleine veranderingen de spanning doen oplopen of afnemen. De toename van de afhankelijkheid veroorzaakt een opbouw van het systeem naar een kritieke toestand. Uiteindelijk is niet meer de individuele zandkorrel, sneeuwvlok of auto de functionele eenheid, maar de lawine op de berg zand of sneeuw of de file. De zelfgeorganiseerde kritieke toestand is nu de neiging van het systeem om in de buurt van de kritieke toestand te blijven (rand van chaos). Het gaat dus om het onevenwichtig verdelen van spanning. Axelrod noemt als remedie onder meer het organiseren van routines en het herscheppen van de fysieke en conceptuele ruimtes (Axelrod & Cohen, 1999).

Als we een organisatie zien als een complex adaptief systeem dan is variatie het ruwe materiaal voor adaptatie, maar het gaat er om wat de juiste balans is tussen variatie en uniformiteit (Axelrod & Cohen, 1999). We zouden een parallel kunnen trekken naar Deephouse's begrip *strategic balance*: '*organizations should be as different as legitimately possible*' (Deephouse in: Whetten, 2006, pp. 222). Als de voorkeursfluctuaties (van de variaties) te groot worden kan het systeem desintegreren, stagneren, of een kiem voor innovatie opleveren (Zuidershoudt, 1985). Zoals we eerder al bespraken, is het in complexe dynamiek onduidelijk wat het effect kan zijn van een kleine variatie. Deze kan vanuit het systeem maar ook van daarbuiten komen. Als de berg grind de functionele eenheid is maakt het voor het ontstaan van een lawine (emergentie) niet uit of een bepaalde individuele grindkorrel zich zet, of dat er een wegrolt, of een bijkomt, of dat er heel andere oorzaken zijn. Immers, onbekend blijft vooraf wat de doorslag zal geven. In die zin zijn organisaties recursieve

systemen met subsystemen en verdere subsystemen met zelforganiserende karakteristieken die zich autonoom verhouden tot de omgeving (Espejo, 1996)

5.2 Organisatieontwikkeling en ontwikkeling van individuen

In paragraaf 5.1. ligt het accent vooral op veranderingsprocessen op systeem-niveau. Pearn stelt een tweedimensionaal model voor tussen organisatieontwikkeling en ontwikkeling van individuen, overigens vanuit het perspectief van HRD en – wat hij noemt – ‘lerende organisatie’ (Pearn, Roderick & Mulrooney, 1995). Hij onderscheidt

- de mate waarin de algemene *organisatie-omgeving* (structuur en cultuur) de organisatie in staat stelt ondersteunend en motiverend te zijn voor het leren van alle medewerkers;
- de mate waarin het totale *personeel* tevreden is, vertrouwen heeft en competent is om te leren.

In schema levert dit vier kwadranten op: een stagnerende organisatie, een gefrustreerde organisatie, een frustrerende organisatie, een lerende organisatie

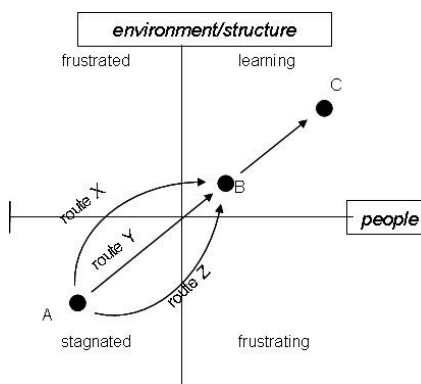


Fig. 13 - Pearn's organisatie-ontwikkelingspaden

<p>Gefrustreerde organisatie: doet de goede dingen maar de medewerkers zijn bang en hebben te weinig vertrouwen in hun mogelijkheden veranderingen bij te houden of te beïnvloeden, ondanks aanmoediging van het management. De mensen zijn te weinig betrokken bij het ontwerp van hun organisatie.</p>	<p>Lerende organisatie: heeft een sterke visie op de toekomst. Alle individuele en groeps potentie voor leren wordt ingezet om organisatiedoelen te stellen, te meten en te evalueren. Organisatie- en structurele blokkades zijn geïdentificeerd en verwijderd. Op alle niveaus wordt continu geleerd.</p>
<p>Stagnerende organisatie: vertrouwt helemaal op zijn verleden en de oplossingen van toen en alle beslissingen komen van het management (die het 'het beste weten'). Personeel is passief en niet betrokken, er is geen interesse in verandering of aanpassing. Er is geen aanmoediging voor (zelf-) ontwikkeling. Structuur en organisatieomgeving onderdrukken leren.</p>	<p>Frustrerende organisatie: ziet niet dat zijn medewerkers gemotiveerd, vaardig en intelligent zijn om nieuw leren op te pakken. Systeem en de structuur geven weinig mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling, toegang tot opleiding en training en open leren. Dat heeft allemaal een lage status en prioriteit voor het management. Er gaapt een groot gat tussen de managers en de medewerkers.</p>

Pearn onderscheidt drie principiële ontwikkelingspaden vanuit een gestagneerde situatie (zie figuur):

- route X:* eerst de structuren, maar dat levert aanvankelijk nog meer frustrerende structuren op;
- route Z:* eerst de mensen, maar dat levert aanvankelijk nog meer gefrustreerde mensen op; en
- route Y:* gelijktijdige ontwikkeling.

We gebruiken dit model niet in de strikte zin zoals bedoeld door Pearn – namelijk als ontwikkelingspad – maar vooral als statisch ordeningsmodel van de interne processen, namelijk die processen welke meer gericht zijn op de structuur, de cultuur, de organisatie van het werk aan de ene kant en processen die meer te maken hebben met mensen, carrière, samenwerking en dergelijke. In het besef dat er een overlap en ook een oorzakelijk verband tussen beide dimensies bestaat en dat deze voorstelling van zaken een reductie is kan deze wijze van werken toch inzicht opleveren. We zullen daarvoor een bewerking van het model gebruiken, met een aangepaste benaming op de assen (zie en herbenoemen deze naar respectievelijk meer of minder aandacht voor structuur en meer of minder aandacht voor mensen figuur). Zo men wil de ‘harde’ en de ‘zachte kant’.

Omdat het hier gaat om het verkennen van discontinuïteiten laten we de rechtsboven kwadrant leeg. De te hierna te beschrijven processen in dit hoofdstuk ordenen we binnen dit model als volgt: welke *basiskeuze* ligt er aan dit kwadrant ten grondslag, welk soort *processen* zijn er in dit kwadrant dominant welk *type conflict of turbulentie* zien we daar vaak optreden (aspecten van conflicten worden ook beschreven bij de paragraaf conflicten).

		mensen	
		-	+
structuren	+	<p>Basis keuze Eerst structuren, dan mensen</p> <p>Processen Processen die directe aanpassing in werkprocessen, structuur, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en (vaak ook) technische expertise vereisen.</p> <p>Type conflict of turbulentie Machtsconflict, basis conflict tussen management en professioneel werkers (de Caluwé & Vermaak, 2006); doel-middelen en methodestrijd; potentieel constructief conflict in eindhoofdfase 1 (Glasl, Kalcher, & Piber, 2004), dat kan escaleren via affecties naar destructief conflict (Bunker & Rubin, 1995)</p>	
	-	<p>Basis keuze Dilemma eerst de mensen of eerst de structuren</p> <p>Processen Processen die veel interne discussie opleveren met weinig concrete uitkomst, belangenconflicten en strijdpunten, die een concrete actie vereisen waarbij een oplossing voor het ene probleem elders een probleem produceert</p> <p>Type conflict of turbulentie Structureel conflict (de Caluwé & Vermaak, 2006), dat vermindering kan opleveren: geen zorg voor de kwestie en geen zorg voor de mensen (Pruitt & Carnevale, 1997); potentieel constructief conflict in eindhoofdfase 1 (Glasl, Kalcher, & Piber, 2004), dat kan escaleren via affecties naar destructief conflict (Bunker & Rubin, 1995)</p>	<p>Basis keuze Eerst de mensen, dan de structuren</p> <p>Processen Processen van een affectief karakter (de Dreu & van de Vliert, 1997), vaak in (hoofd)fase 3 van de escalatie ladder (Glasl, Kalcher & Piber, 2004), waarbij winst voor de een verlies voor de ander oplevert – win-lose scenario (Fisher, Ury & Patton, 1999), over een schaars goed (van Dun, 2000)</p> <p>Type conflict of turbulentie Potentieel destructief (Bunker & Rubin, 1995) verdelingsconflict over een schaars goed, dat kan de-escaleren via cognities naar hoofdfase 1 (Glasl, Kalcher & Piber, 2004), constructief conflict (Bunker & Rubin, 1995)</p>

In de navolgende paragrafen bespreken we de voor deze studie de relevante aspecten. We sluiten elke paragraaf af met een korte beschrijving, argumentatie en belangen geven daarbij aan in welk kwadrant van Pearn dit aspect te plaatsen is. Als volgt:

		<i>Relevant aspect</i>
		Beschrijving

↑
kwadrant
Pearn

5.3 Organizational Life Cycles

In hoofdstuk 2 bespraken we de ontwikkeling van de law firm, geredeneerd vanuit het eigenaarschapen volgden de classificatie van Mayson (Mayson, 1997). Hoewel de benadering van Mayson industriespecifiek is, willen we ons voor deze studie ook verdiepen in andere ontwikkelingsmodellen omdat dat aangrijpingspunten kan geven voor ons veldonderzoek.

We gebruiken voor dit betoog een aantal ontwikkelingsmodellen die bekend staan onder de term *Organizational Life Cycles*. In de jaren '80 van de vorige eeuw was dat een populair thema. Karakteristiek voor de meeste modellen is 1) het sequentiële, 2) een hiërarchische progressie die niet eenvoudig omkeerbaar is en 3) het betreft een groot aantal organisatorische activiteiten en structuren (Quinn & Cameron, 1983). We zien ook verwantschap met het concept van *Product Life Cycle* model van Levitt, als ware een organisatie een product met een levensduur (Levitt, 1965).

Beschrijvingen van organizational life cycle modellen zijn verre van eenduidig en vaak niet gebaseerd op onderzoek. Verschillende auteurs leggen verschillende accenten. Dat varieert van een focus op identificatie van verschillende types van bestaande organisaties, een focus op de statische karakteristieken van de fase waarin de organisatie zich bevindt, tot een focus op de specifieke startfase als voorspeller, of juist op de neergangsfase. Sommige fase-ring is vooral gekoppeld aan implementatie trajecten, zoals het verder te bespreken Capability Maturity Model (CMM) (Persse, 2001). Alleen in het model van Adizes (zie verder) wordt 'overlijden' van de organisatie genoemd. Het model van Hurst is cyclisch.

Quinn en Cameron analyseren negen modellen met ieder een ander accent (Quinn & Cameron, 1983). Zij concluderen dat de modellen die zij analyseerden allemaal eenzelfde hoofdfase indeling (sommige met eigen subfasen) hebben:

- entrepreneurial stage (early innovation, niche formation, creativity);
- collective stage (high cohesion, commitment);
- formalisation and control stage (stability and institutionalisation);
- structure elaboration and adaption stage (domain expansion and decentralization).

Verder zien ze geen aanwijzingen voor een systematiek in faseverblijftijd, er zijn verschillen in tempo door de fasen heen, er is geen evidentie dat leeftijd en fase gecorreleerd zijn. Opvallend is dat activiteiten en structuren per fase nogal verschillen en dat de criteria om succes in de ene fase te bepalen ver-

schillen per fase. Met het verlaten van de fase worden ook strategieën die effectiviteit produceerden en criteria om dat te meten inadequaaf of zelfs fa-taal. Nieuwe criteria voor effectiviteit en meetmodellen dienen zorgvuldig ontwikkeld te worden omdat ze aanleiding kunnen zijn voor paradoxen en conflicten (Cameron, 1986; Cameron & Whetten, 1981; Quinn & Cameron, 1983). Samengevat:

<i>type</i>	<i>bron</i>	<i>auteur</i>	<i>accent</i>	<i>einde orga-nisatie</i>
lineair	Quinn & Cameron, 1983	Downs	motivatie voor groei	onbepaald of onduide-lijk
	Quinn & Cameron, 1983	Lippitt en Schmidt	critical managerial concern	onbepaald of onduide-lijk
	Keuning & Eppink, 2003; Quinn & Cameron, 1983	Scott	strategy and structure	onbepaald of onduide-lijk
	Greiner, 1972; Keuning & Eppink, 2003; Quinn & Cameron, 1983	Greiner	problems leading to evolution and revolu-tion	onbepaald of onduide-lijk
	Quinn & Cameron, 1983	Torbert	mentality of mem-bers	onbepaald of onduide-lijk
	Quinn & Cameron, 1983	Lyden	functional problems	onbepaald of onduide-lijk
	Quinn & Cameron, 1983	Katz en Kahn	organizational struc-ture	onbepaald of onduide-lijk
	Adizes, 1985, 1999; Quinn & Cameron, 1983	Adizes	major organizational activities	overlijden
	Quinn & Cameron, 1983	Kimberly	internal social con-trol, structure of work, and environ-mental relations	onbepaald
	Buningh & Kok, 1987; Lievegoed, 1984	Lievegoed, Buningh	crisis van de pio-niersfase (crisis van de beweging, crisis van de organisatiefase, crisis van de vorm)	onbepaald of onduide-lijk
	Whetten, 2006	Albert & Whetten	identity and organ-izational life cycle (identiteits-kritische momenten)	onbepaald, suggesties van overlij-den in bron-nen

	Persse, 2001	Persse	software-implementatie model met koppeling aan informatie	niet, suggesties van constante verbetering
pseudo cyclisch	Zuijderhoudt, 2007	Zuijderhoudt	voorkeursfluctuaties kunnen leiden tot ontgroening, stagnatie of impulsen voor nieuwe innovatie	niet, onbepaald of onduidelijk
cyclisch	Hurst, 1995a	Hurst	eco-cyclus	nooit

In het navolgende bekijken we kort de modellen van Lievegoed, Greiner, Adizes, Albert en Whetten, Zuijderhoudt en Hurst, omdat ze meest inzicht kunnen geven in centrale vraag van dit onderzoek. Het betreft hier geen theoretische of formele modellen; de modellen hebben vooral het karakter van een conceptueel model, of zelfs van een didactisch model (Meerling, 1980).

Lievegoed's ontwikkelingsfasen

Het Nederlandse oermodel voor organisatieontwikkeling met een biologisch karakter is wellicht ontwikkeld door de psychiater, organisatiedeskundige en antroposoof Bernard Lievegoed. Zijn visie op organisatieontwikkeling is niet gebaseerd op empirisch onderzoek maar op literatuuronderzoek, analogie, deductie en antropologische principes. Lievegoed onderscheidt als volgorde-lijke ontwikkelingsfasen de pioniersfase, de differentiatiefase en de integratiefase. Buningh en Kok voegen later nog de hercentralisatie-fase en herdecentralisatie-fase toe (Buningh & Kok, 1987). Er is enige verwantschap tussen de modellen van Lievegoed en Scott (in: Keuning & Eppink, 2003,). De laatste kent ook drie fasen: de kleine organisatie, de volledige afdelingsgewijze opgebouwde organisatie en de multidivisionele organisatie

Greiner's revolutie en evolutiemodel

Het model van Greiner is een typisch lineair ontwikkelingsmodel dat de samenhang van crisis (revolutie) en – daardoor – groei (evolutie) van een organisatie combineert met de grootte en de leeftijd van de organisatie (Greiner, 1972). Later zullen Keuning en Epping nog een viertal fasen (fase 6–9) aan toevoegen, zie tabel (Keuning & Eppink, 2003):

Greiner	
Fasen	Crises
Groei door creativiteit (in pioniersfase)	Leiderschapscrisis
Groei door dirigeren	Zelfstandigheids- of autonomiecrisis
Groei door delegatie	Beheerscrisis
Groei door coördinatie	Bureaucratiecrisis
Groei door samenwerking (participatie)	Overleg- (of democratiserings-) crisis
Keuning en Epping	
Groei door verzakelijking	Identiteits-legitimatiecrisis
Groei door geïntegreerd mens- en omgevingsgericht beleid	Verantwoordelijkheidscrisis
Groei door coöperatieve strategie in externe netwerkstructuur	Vertrouwenscrisis
Groei door re-integratie in interne netwerkstructuur	...?...

Per fase hebben organisatieaspecten als management focus, organisatiestructuur, stijl topmanagement, controle systeem en management beloning – volgens Greiner – een ander karakter.

Adizes' Corporate Lifecycle

Een vergelijkbaar model schetst Adizes (Adizes, 1985, 1999). Ook dit biologische model is min of meer gebaseerd op ontwikkelingspsychologische inzichten. In Adizes' model is de bureaucratie de laatste fase vóór de dood van de onderneming! Evenals bij Greiner kunnen organisatieaspecten per fase verschillen gaat ontwikkeling gepaard met crises. Adizes richt zich vooral op de rollen van de manager en stelt dat een managementteam een goede mix van rollen dient te hebben. Als invloedrijke situationele factoren noemt Adizes o.a. het type organisatie, de grootte van de organisatie, de externe omgeving van de organisatie en de ontwikkelingsfase van de organisatie.

Ontwikkelingsfases van en typen crisis in organisaties bij Adizes

Fasen	Crises
• courtship	• affair
• infancy	• infant mortality
• go-go	• founder or family trap
• adolescence	• unfulfilled entrepreneur
• prime	• divorce
• stable	• premature aging
• aristocracy	
• early bureaucracy	• verstarring
• bureaucracy	
• death	

Albert & Whetten: identity and organizational life cycle

Om de organizational life cycle van Albert & Whetten te kunnen begrijpen eerst een korte inleiding in hun concept van organizational identity. Aanleiding tot het ontstaan van dit concept was de behoefte van Albert en Whetten aan een kader om reacties op – een op zich onbelangrijke – bezuiniging aan hun universiteit te kunnen begrijpen (Whetten, 2006). Ze stelden zich daarbij de vragen: ‘Wie zijn we, in welke soort business zitten we, wat willen we worden’.

Dat leidde tot het formuleren van drie CED-criteria, die later aanleiding zouden worden voor hun wetenschappelijk concept Organizational Identity:

- criterion of claimed **C**entral character (dat wat organisatieleden zien als centraal voor de organisatie);
- criterion of claimed temporal continuity (**E**nduring) (dat wat organisatieleden zien als een duurzaam fenomeen in verleden, heden en toekomst);
- criterion of claimed **D**istinctiveness (dat wat organisatieleden zien als typisch onderscheidend van andere organisaties)(Albert & Whetten, 2004; Schoemaker, 2004, p. 13).

Om organizational identity te kunnen bepalen worden deze drie criteria gezien als elk noodzakelijk en als set voldoende (Albert & Whetten, 2004). Organizational identity is te definiëren als de verzameling antwoorden op deze drie vragen en criteria (Hatch & Schultz, 2004a). Het onbevredigende gevoel dat zich bij een dergelijke definitie opdringt kan weggenomen worden door aan te sluiten bij de wetenschapsfilosofische stroming ‘epistemologisch realisme’. In aansluiting op de voetnoot in hoofdstuk 2 lijkt het spreken over organizational identity en daar attributen aan toe schrijven, alsof we spreken over een zelfstandig levend verschijnsel. Gijselinckx merkt op: de *ontologische basis*, de werkelijkheid is niet onmiddellijk observeerbaar in empirische gebeurtenissen en toestanden, maar ligt aan de observeerbare feiten ten grondslag. De werkelijkheid *heeft* een bepaalde, transactuele structuur en precies hierdoor zijn we in staat haar op genuanceerde wijze te kennen (Gijselinckx, 2002).

We zien in de explicitering van zijn twee onderliggende aannames dat Whetten ook langs deze lijnen denkt: ‘*organizations are more than social collectives*’ en ‘*identity equates with an actor’s subjective sense of uniqueness*’ (of zoals Whetten zelf zegt: ‘*the identity of individuals and organizations is an unobservable subjective state*’) (Whetten, 2006).

Dit is ook precies wat Albert en Whetten beoogden toen ze hun drie criteria om die werkelijkheid (reorganisatie universiteit) te kunnen interpreteren ‘bepaalden’. En in die zin is de verdere precisering van de CED-definities om de constructvaliditeit van de CED-criteria te verhogen om de grenzen tussen

organisatie identiteit, organisatie cultuur en image, ook beter te begrijpen (Whetten, 2006, p. 222). Dat die exercitie verder ook niet zo veel oplevert zien we in de dissertatie van Van Rekom (van Rekom, 1998) waarin hij mogelijke instrumenten evalueert die 'corporate identity' van Albert en Whetten zouden kunnen moeten meten. Om hier niet nader te bespreken redenen spreekt Van Rekom van *corporate identity*, in plaats van *organizational identity*.

Albert en Whetten stellen een organisatie levenscyclus (*organisational life cycle*) op aan de hand van identiteitsontwikkeling. In feite spreken ze over een paar specifieke identiteitskritische momenten in die cyclus (Albert & Whetten, 2004):

1. de formatie van de organisatie
2. het verlies van een identiteit ondersteunend (sustaining) element
3. het bereiken van een reden-van-bestaan
4. extreem snelle groei
5. verandering naar een collectieve status
6. beperking en bezuiniging (retrenchment).

Ze reduceren dit naar vier fasen van ontwikkeling: Birth, Growth, Maturity en Retrenchment. Tevens onderscheiden ze een *normative identity* (zoals een kerk, een non-profit organisatie) en een *utilitarian identity* (zoals een business). Dit combineren ze met vijf *hypothetische paden van identiteitsverandering* (of gebrek aan verandering) die plaats zouden kunnen vinden gedurende de organisatie levenscyclus. Albert en Whetten spreken ook over een enkelvoudige, een dubbele en een meervoudige identiteit. Het gaat hen daarbij eerder om een politiek-strategische notie dan om een methodologische of taxonomische. Zo maakt het bijvoorbeeld uit aan wie en waarom de vraag: *wie zijn wij* gesteld wordt. Maar ook of we uitspraken van mensen vergelijken met logo's, branduitingen en dergelijke. Er ontstaan zo dus ook hybride vormen van identiteit. Zij beschrijven twee vormen van duale identiteit. De *holographic form of identity* houdt in het kort in dat alle units dezelfde identiteit hebben als de hele organisatie (vergelijk voor de law firm: we zijn één law firm, de sectie die we hebben, hebben allemaal dezelfde identiteit). De *ideographic form of identity* houdt in dat alle afzonderlijke units een eigen identiteit hebben, de multiple identity (vergelijk voor de law firm: een verzameling van niche-secties met elk een geheel eigen identiteit; bijvoorbeeld het advocaten/notaris kantoor).

Ze geven dit weer in een figuur, waarin alleen de vijf hypothetische paden voor de *normative organisation* zijn ingetekend. De vijf paden voor de *utilitarian organisation* zouden spiegelbeeldig zijn (zie figuur).

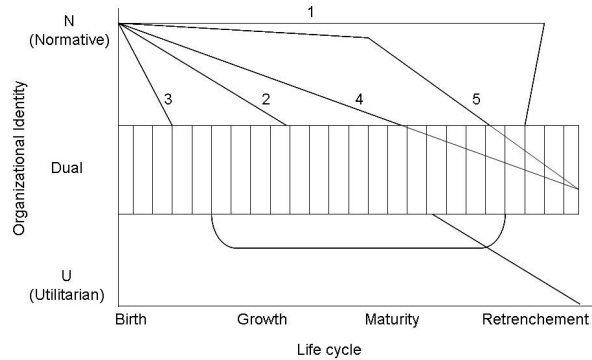


Fig. 14 - Albert & Whetten: hypothetische paden

Uitleg van de vijf pad-specifieke hypothesen voor normative organizations:

Pad 1:	illustratie van een organisatie die zijn identiteit behoudt gedurende de hele levenscyclus
Pad 2:	een organisatie die zijn identiteit permanent verandert met consistent behoud van een enkelvoudige identiteit (normative gevolgd door utilitarian)
Pad 3:	een – nogal eens jonge – organisatie die zijn identiteit verandert met consistent behoud van een enkelvoudige identiteit (normative gevolgd door utilitarian), maar die eerst terug gaat naar zijn ideologische roots na een proefperiode met een nieuwe identiteit; nogal eens het gevolg van 'identiteits-zwalken'
Pad 4:	illustratie van een incrementele en lange termijn tendens naar een duale identiteit
Pad 5:	illustratie van de hypothese dat schaarste de motivator is voor het aannemen van een dual identity

Zuijderhoudt: Synergie

Zuijderhoudt et al. stellen dat het een hardnekkig misverstand is dat systemen en beheersing zo ongeveer synoniem zouden zijn (Zuijderhoudt, Wobben, ten Have & Busato, 2002). De chaostheorie gaf eind jaren zeventig voor het eerst zicht op, tot dat moment, onbekende verschijnselen. Volkomen gedetermineerde systemen die normaal een geleidelijke, beheerste ontwikkeling in hun gedrag tonen kunnen bij het overschrijden van een bepaalde parameterwaarde zich opeens complex of zelfs volkomen onvoorspelbaar en dus onbeheersbaar en chaotisch gedragen. Duidelijk werd waarom een beheerskundige (cybernetische) beschouwing van dergelijke complexe systemen (bijvoorbeeld organisaties) tot grote misverstanden kan leiden!

Ilya Prigogine toonde aan dat sommige van deze complexe chaotische systemen, de zogenaamde dissipatieve structuren, zichzelf kunnen ordenen. Een groeiende stroom energie of materie die zich door een dergelijke dynamische structuur wurmt, maakt daarbij de structuur uiteindelijk instabiel en veroorzaakt eerst paradoxale storingen, dat wil zeggen storingen die eigenlijk niet in

de logica van de tot dat moment geldende orde kunnen voorkomen (in: Zuiderhoudt, 1985). De aard van deze voorkeursfluctuaties is van groot belang; er wordt al in een vroegtijdig stadium aangegeven welke mogelijke nieuwe ordening de voorkeur heeft, terwijl er eerst nog sprake is van een toenemende chaos.

Als de structuur voldoende rijk is aan mogelijkheden (redundantie) en de omgeving stelt niet al te enge randvoorwaarden, dan kan in deze chaos als vanzelf de nieuwe, meer complexe ordening worden ontdekt. Dat ontdekken is zelfordening. Is die mogelijkheid er niet, dan gaat de dynamische structuur onder invloed van de groeiende stroom kapot (regressie). Dat gaat meestal gepaard met de uitstoot van essentiële onderdelen uit de oude ordening. Blijft de structuur in de energieverslindende chaos gevangen, dan spreken we van verstar- ring (Zuiderhoudt, 1985, 2007). We zien hier geen specifieke fasering maar verschuiving in de tijd van kwaliteit en complexiteit en afhankelijk van fluctuatie leidend tot desintegratie, stagnatie of innovatie. Een eventuele fasering zou kunnen zijn: constructieve fluctuatie, destructieve fluctuatie fase, of desin- tegratie, of stagnatie- of innovatie fase, gevolgd door of dood of innovatie.

Hurst's eco-cyclus

Hurst stelt een ontwikkelingsmodel voor dat cyclisch is: van levenscyclus naar eco-cyclus. (Hurst, 1995a). Bij Hurst is de organisatie in feite een min of meer gesloten systeem met zelfdestructieve en zelfhelende krachten. Hij stelt:

'Organizations are like ecosystems; crisis is an essential part of this renewal process. As complex systems, forests and mature human organizations share the systemic property of having constraints. When human organizations are young, these constraints are introduced for the very best of reasons – to pre- serve a tested recipe for success. But over time, as conditions change, they become a hindrance; strengths eventually become weaknesses. When such conditions arise, managers are so constrained by the success of the system they have developed that they can no longer innovate within it. Their only way out of this impasse is to destroy the system – creatively – in an act of what I call 'ethical anarchy.' (Hurst, 1995b, zie figuur).

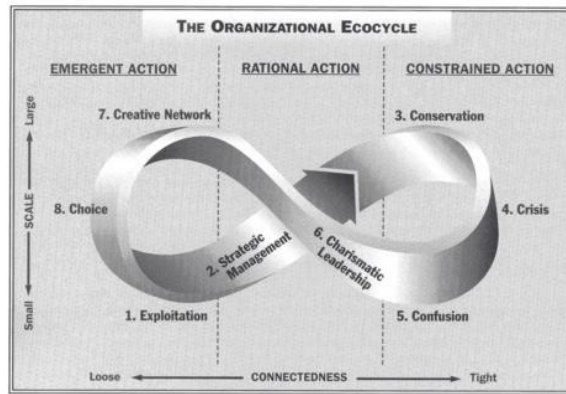


Fig. 15 - Hurst's eco-cylus

Hurst onderscheidt drie hoofdfasen: de fase van de emergente actie (emergent action), de fase van de rationele actie (rational action) en de fase van de beperking (constrained action). Als we de loop van de zaken beschrijven komt het proces op het volgende neer:

- in de emergente fase, waarin de schaal klein is, is de koppeling nog los en gaat het vooral om de exploitatie;
- omdat de schaal ook toeneemt en de koppelingen toenemen, is het noodzakelijk strategisch management te ontwikkelen;
- dat leidt tot een verdichting en conservering van het ontwikkelingsproces;
- dat veroorzaakt daardoor een crisis, die leidt tot verandering van de schaal van de organisatie;
- en leidt tot verwarring dat het oude niet meer werkte zoals het werkte;
- het systeem wordt losser/desintegreert en om dat proces te begeleiden is charismatisch leiderschap nodig iemand die de richting aangeeft, nieuwe impulsen geeft en mensen bindt;
- dat leidt tot een nieuwe emergente fase waarin zich nieuwe en creatieve ideeën opdringen, die;
- in de nieuwe emergente fase weer – in een losse koppeling – geëxploiteerd kunnen worden.

Ondanks de aantrekkelijkheid van dit model zien we een inconsistentie. Een aantal categorieën lopen door elkaar en zijn ongelijksoortig en ongelijkwaardig. Zo is er sprake van (gewenst) gedrag van min of meer één actor, (het toepassen van) principes, gedrag van een systeem, veranderingsvoorwaarden, besluitvorming, beleid. Het model is – om genoemde redenen – eerder een didactisch model dan het resultaat van onderzoeken, mogelijk wel een verklarend model.

We vatten bovenstaande groeimodellen samen in onderstaand overzicht en maken een koppeling naar Burrell & Morgan:

fase	Greiner	Greiner met aanvulling Keuning & Epping	Lievegoed	Bunning (gebaseerd op Lievegoed)	Adizes	Scott	Pesce	Hurts	Albert & Whetten	Zuiderhoudt
1	creativiteit	creativiteit	pioniers-fase	pioniersfase	courtship	kleine organisatie	initial	emergent action: exploitation	birth	Geen specifieke fase maar: verschuiving in de tijd van kwaliteit en complexiteit en afhankelijk van fluctuatie leidend tot: desintegratie, stagnatie of innovatie; eventuele faseering zou kunnen zijn: constructieve fluctuatie, destructieve fluctuatie fase, of desintegratie, of stagnatie- of innovatie fase, gevolgd door of dood of innovatie
2	dirigeren	dirigeren	differentiatie-fase	differentiatie-fase	infancy	volledig afdelings-gevoelde opgebouwde organisatie	managed	rational action: management	growth	
3	delegatie	delegatie	integratie-fase	integratie-fase	go-no go	multidivisionele organisatie	defined	constrained action: conservation	maturity	
4	coördinatie	coördinatie		hercentralisatie-fase	adolescence		quantitatively managed	constrained action: crisis	retrenchment	
5	samenwerking	samenwerking		integratie-fase	prime		optimizing	constrained action: confusion		
6		verzakelijking			stable			rational action: charismatic leadership		
7		geïntegreerd mens-en omgevings-gericht beleid			aristocracy			emergent action: creative network		
8		coöperatieve strategie in externe netwerk-structuur			early bureaucracy			emergent action: choice		
9		reintegratie in interne netwerk-structuur			bureaucracy			emergent action: exploitation		
10					death			enzovoort	functionalistisch gevolgd door sociaalinterpretatief paradigma (identiteit)	
Burrell & Morgan								radicaalstructuralistisch paradigma		
						socialinterpretatief paradigma				

Fig. 16 - Koppeling groeimodellen met Burrell & Morgan

Het valt op dat de meeste behandelde modellen het meest verwantschap hebben met het radicaalstructuralistisch paradigma van Burrell & Morgan en dat er in de verdere groeifase ook een verschuiving naar *functionalistisch paradigma* plaatsvindt. In deze modellen is sprake van samenhang van crisis (revolutie) en – daardoor – groei (evolutie) van een organisatie gecombineerd met de grootte en de leeftijd en de omvang van de organisatie. Per fase hebben allerlei organisatieaspecten, -identiteiten en -rollen een ander karakter. Dat is voor dit onderzoek van belang als ankerpunt om te kunnen bezien welke rollen managing partners zichzelf toedichten bij organisatieverandering.

		<i>Organizational Life Cycles in het schema van Pearn</i>
↑		<u>Organizational Life Cycles</u>
kwadrant Pearn		De discontinuerende factoren die we hier aan deze modellen kunnen ontleen zijn de verhouding tussen evolutie en revolutie, groeistuipe, wisselende rollen van leidinggevend en eventueel veranderende organisatie-identiteiten in relatie tot de ontwikkeling van de organisatiestructuur. Kern van de organizational life cycle modellen

is de sterke nadruk op de groei van de organisatie, de vorm en de structuur (behalve bij die van Hurst en Albert en Whetten en wellicht niet bij Zuiderhoudt). Het is toch meer eerst de structuur dan de mensen. Om deze reden plaatsen we *Organizational Life Cycles* in het linksboven kwadrant.

5.4 Managerialism versus Professionalism

In professionele organisaties is er altijd de discussie *Professionalism versus Managerialism*. In feite is het P² model hier op gebaseerd. Het gevolg van deze discussie levert de zogenoemde *managerialism contradiction* op, die zich in veel organisaties ondermeer uit in lagere organisatiebetrokkenheid en/of lagere prestaties (Smeenk, 2007). Hoewel er in de advocatuur minder management is, is deze discussie daar ook. Ackroyd en Muzio stellen dat als zich bij advocatenkantoren een nadruk op management voordoet, dat eerder een bijproduct van andere – meer fundamentele – processen is. Veranderingen binnen de huidige law firm praktijk zijn fundamenteel niet managerial, maar op zijn best retorisch. Zij stellen dat er eerder sprake is van een *reconstructed professional law firm* dan van een *managed professional law firm* (Ackroyd & Muzio, 2007). Dat is congruent met de opmerking van Alvesson dat '*professionalism, as well as the quasi-professionalism constructed by large management consultancy firms, is a resource, but it is also a constraint*' (Alvesson, 2004a).

Morris en Pinnington blijven in hun onderzoek naar continuïteit en verandering in law firms dicht bij de resource based view (Barney, 1986, 1991a, 1991b; Penrose, 1995b) en het Radicaalstructuralistisch Paradigma van Burell (Burell & Morgan, 1979). Ze presenteren veranderingen in een kwadrant en ordenen die op het continuüm *Continuity – Change* en op *Professional Role – Management Authority*.

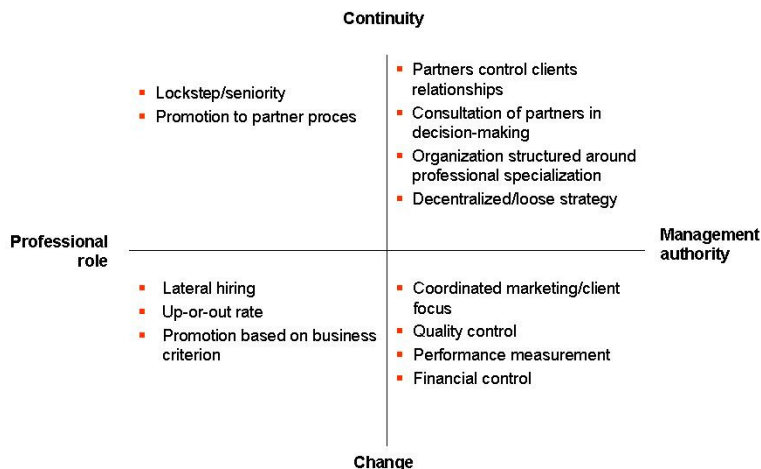


Fig. 17 - Morris en Pinnington: continuïteit en verandering in law firms

Zij stellen dat er weliswaar een verschuiving zit naar het MPB model (*managerial professional business*) (Ackroyd & Muzio, 2004; Cooper, Hining, Greenwood et al., 1996), maar dat veel hetzelfde blijft. Veranderingen in de professional firm – speciaal de law firm – zijn recursieve en gedeeltelijke processen (*recursive and partial*), namelijk waaruit een keuze voor *Professionalism* blijkt. We kunnen deze ook typeren als een single-loop-learning: verbeterend, maar meer van hetzelfde (Argyris & Schön, 1974). Uit dit onderzoek blijkt dat de meeste veranderingen op het gebied van de rechtsonder-kwadrant zijn: hoe haal je meer uit de partners en de cliënten (Morris & Pinnington, 1999a).

		<i>Managerialism versus professionalism in het schema van Pearn</i>
	↑ kwadrant Pearn	<div>Managerialism versus professionalism</div> <p>De discontinue factoren die we hier aan kunnen ontlelen zijn a.) het dilemma <i>managerialism</i> versus <i>professionalism</i> zelf, als stagnerende, verstorende en steeds terugkerende factoren b.) het dilemma dat ook bestendigheid gemanaged moet worden. Dit dilemma heeft het karakter van een paradox, een steeds terugkerende nutteloze discussie en daardoor – zoals eerder opgemerkt – een stagnerend effect. Zowel op ontwikkeling van structuren als van mensen, dat is nu juist de paradox. Om deze reden plaatsen we <i>Managerialism</i> versus <i>Professionalism</i> in het linksonder kwadrant.</p>

5.5 Invloed ICT en technologie op organisatie en individu

Zoals ook besproken in hoofdstuk 4 zijn grote strategische gevolgen van de opkomst van ICT voor de law firm te verwachten. Susskind verwacht dat slechts drie soorten legal firms zullen bestaan. De *traditional* (de huidige bestaande praktijk maar dan sneller en goedkoper), de *commoditised* (vooral routinezaken die door paralegals zullen worden uitgevoerd, tegen afbraakprijzen) en de *latent legal market* (juridisch preventief advies, op drempelverlagende wijze aangeboden, een soort juridische gids – legal guidance – met ondersteuning via IT, vooral d.m.v. een multidisciplinair team). Dit noodzaakt een paradigmashift in de Legal industry, die ook verregaande interne discontinuïteiten zal veroorzaken. Om dat te illustreren zetten we de eerder (in hoofdstuk 4) door Susskind gepresenteerde verschillen hier in een van-naar overzicht (Susskind, 1996, bew. ajk; Susskind, 2000b).

	van de huidige law firm	NAAR	de toekomstige law firm
<i>diensten niveau</i>	advies diensten	→	informatie diensten
	een-op-een	→	een-op-vele
	reactieve diensten	→	proactieve diensten
	uurtje-factuurkje	→	pakketprijs
	restrictief	→	ondersteunend
	defensief	→	pragmatisch
<i>werkprocesniveau</i>	juridische focus	→	business focus
	juridisch-probleem oplossend	→	juridisch risico management
	conflictoplossend	→	conflictpreventie
	publiceren van juridische kennis	→	toegankelijk maken van juridische kennis
	een nette juridische professie	→	juridische specialisten én informatie deskundigen
	papier georiënteerd	→	IT-georiënteerd

Het behoeft geen betoog dat dergelijke veranderingen en online advies en juridische producten zoals arbeidscontracten en expertsystemen volledig nieuwe mogelijkheden geven, maar ook discontinuïteiten voor law firms en voor de individuele leden daarvan veroorzaken (Mayson, 2007). Voor een goed overzicht van alle aspecten van ICT in de rechtspraktijk in Nederland wordt verwezen naar Dijkstra (Dijkstra & de Vey Mestdag, 2005). Er zijn tal van implementatiemodellen ontwikkeld om de ontwikkeling van ICT in goede banen te leiden. Het Capability Maturity Model (CMM) van Persse toont de implicaties en integratiepunten helder aan, zowel voor wat betreft de technologie als de organisatie (Persse, 2001). In dit model zijn vijf stadia van organisatie en informatie (bew. ajk):

Stadium	processen	continuïteitsopgave
<i>Initial</i>	processen zijn ad hoc, chaotisch, of eigenlijk zijn maar weinig processen gedefinieerd	overtuigen van noodzaak, creëren van sense of urgency, ken- en stuurgetallen en informatie verzamelen en ordenen; kosten-baten analyse
<i>Managed</i>	basisprocessen gevestigd, een niveau van discipline zich er aan te houden	disciplineren, overtuigen van verschillende generaties; toepassen
<i>Defined</i>	alle processen bepaald, gedocumenteerd, gestandaardiseerd en geïntegreerd met elkaar	toepassen, gebruiken, consciëntieusheid in onderhoud
<i>Quantitatively Managed</i>	processen worden gemeten door gedetailleerde gegevens over processen en kwaliteit	routines maken, resultaten op agenda krijgen en besluitvorming
<i>Optimizing</i>	ononderbroken procesverbetering geadopteerd en wordt getoetst en geïnnoveerd	sense of urgency voor innovatie, kosten-baten analyse

We vatten wederom samen:

		<i>Invloed ICT en technologie op organisatie en individu in het schema van Pearn</i>
	↑ kwadrant Pearn	<div>Invloed ICT</div> <p>Hier zijn een aantal discontinue factoren aanwezig: als belangrijkste de paradigmashift die op de langere termijn dwingt naar een strategische keuze naar het type law firm waarvoor gekozen lijkt te moeten worden en een groot aantal organisatiefactoren die te maken hebben met de concrete introductie en toepassing van ICT bijvoorbeeld in het kennismanagement. Te noemen zijn: generatieverschillen, kennis- en vaardigheidsverschillen, discipline, kosten-baten, bepalen van de sense of urgency en een vaak door techniek gedreven organisatieontwikkeling. Meer eerst de structuren dan de mensen. Om deze reden plaatsen we de dimensie <i>Invloed ICT en technologie op organisatie en individu</i> in het linksboven kwadrant.</p>

5.6 Werkvoorraad, expertise en organisatiesupport: integratie

Zoals al eerder besproken stelt Penrose de volgende eisen voor ontwikkeling door werkvoorraad: een te verdelen werkvoorraad waarmee ook cliënten akkoord moeten gaan, die ook feitelijk gedeeld wordt en gemonitord wordt, een doorgaand management van groei door werkvoorraad, alsmede de bijbehorende ontwikkeling van personeel dat aan de verwachtingen van de partners voldoet (Mayson, 1999c, 1997; Penrose, 1995b). Het betreft hier vooral het bestaande pakket diensten.

Gardner et al. sluiten aan bij de resource based view en het radicaalstructuralistisch paradigma als ze stellen dat *'professional firms have an inherent imperative for both organic growth and diversification'* (Gardner, Morris & Anand, 2007, pp. 64–90). Zij zien ontwikkeling vooral als uitbreiding en diversificatie van nieuwe praktijkgebieden en zien daar een bepalende rol voor de partner, door hen zelfs *'partner champion'* genoemd. Hun onderzoek – bij consultancy firms en law firms – toont aan dat er een evenwicht moet zijn tussen drie factoren voor ontwikkeling: de werkvoorraad, een gedifferentieerde interne expertise en organisatiesupport. Ontwikkeling kan in hun visie komen vanuit een werksurplus of werkvoorraad (*'turf-driven'*), vanuit organisatiesupport (*'support'*) of vanuit de interne expertise (*'expertise driven'*). Als één of twee van de andere factoren ontbreekt, leidt dat niet tot ontwikkeling, maar tot falen. Alleen gelijktijdige evenwichtige inzet van de drie factoren kan leiden tot succes.

We zien hier als discontinue factoren, behalve een gebrek aan werkvoorraad, ook een toenemende werkvoorraad met als gevolg werkdruk en druk op de noodzakelijke resources als expertise en organisatorische bekwaamheden en capaciteit.

Eenzelfde redenering passen Gardner et al. toe op expertise. Veranderingsdruk vanuit expertise is niet zelden het gevolg van een ambitieuze professional (vaak een partner) die zijn eigen expertise in een niche voor de law firm wil uitnuttten. Het komt ook voor bij beginnende professionals die nog te weinig vaste cliënten hebben en zo proberen omzet op te bouwen. Zoals hierboven al gesteld leidt het ontbreken van de andere factoren (werksurplus en organisatiesupport) niet tot ontwikkeling, maar tot falen. (Gardner, Morris & Anand, 2007). Volgens de auteurs is het niet erg aannemelijk dat een advocaat gemakkelijk in nieuwe marktgebieden kan doordringen. Zelfs als de law firm een goede reputatie heeft is er toch een cliënt nodig die maar net een dergelijk probleem moet hebben of bereid is een nieuwe dienst samen te ontwikkelen.

Bij Weggeman zien we een overzicht van fasen van nieuwe business dat deze complexiteit goed illustreert. In dit model lijken middelen en financiën voor nieuwe productontwikkeling overigens voorhanden; de vraag is of dat voor een law firm een realistisch beeld is (Weggeman, 2007).

<i>Kenmerken van New Business Development fasen</i>			
	Idee generatie	Product-creatiefase	Marktfase
Management-methode	Intern ondernemerschap	Projectmanagement	Management by objectives; targets
Manier van werken	Improviserend	Projectmatig	Routinematig
Coördinatie-mechanisme	Input-sturing (persoonlijke competenties; creativiteit)	Throughput-sturing (op tijd en geld)	Output-sturing
Kritische (succes) factor	De professional	Het projectteam	De PMC-manager (product-markt combinatie)
Motivatatie; attitude	Willen vernieuwen; het moet anders kunnen	Samen de klus willen klaren, doorzettingsvermogen	Willen managen en klanten tevreden stellen
Activiteiten als:	Toetsen van het idee aan de strategie, R&D	Veldtests, pilots, engineering	Productie, marketing, sales, service
Roadblock	Bureaucratie	Territoriumdrift en competentiestrijd	Slechte communicatie

Discontinue factoren zijn hier: het initiatief van een enkeling met een (wellicht briljant) idee en energie om dat uit te voeren, een gebrek aan afzet of verdien-

capaciteit, onvoldoende ondersteunende expertise en andere resources en geen inpassing in de strategie.

Uit bovenstaand schema van Weggeman is af te leiden dat organisatiesupport belangrijk is. Verstoring kan komen vanuit: bureaucratie, territoriumdrift en competentiestrijd, slechte communicatie en de managementmethode. Gardner et al. voegen daar ook nog meer immateriële zaken aan toe als vertrouwen, de ‘blessings’ van de top, *het gevoel er met zijn allen achter te staan*. Die elementen zijn belangrijk omdat in grote organisaties vaak al een historie bestaat met normen, waarden, routines, gewenste gedragsvormen voor organisatieleden waarop georiënteerd kan worden, maar in kleinere – eventueel zich nog ontwikkelende – organisaties veel meer sprake is van persoonsgebonden ontwikkelingen, minder routines en meer individuele vrijheid (Gibb Dyer, 2005). Als de organisatie, met andere woorden, kleiner is, is het des te belangrijker dat ‘iedereen’ laat merken zich in te willen zetten voor nieuwe ontwikkelingen. Discontinue factoren die hieruit volgen zijn onder meer: bureaucratie, territoriumdrift en competentiestrijd, slechte communicatie, geen goede managementmethode, geen uitgesproken support.

Zoals hiervoor beschreven kan succesvolle ontwikkeling in de visie van Gardner et al. alleen komen vanuit een werksurplus (*‘turf-driven’*), met organisatiesupport (*‘support’*) en met interne expertise (*‘expertise driven’*). Als één of twee van de andere factoren ontbreekt, leidt dat niet tot ontwikkeling, maar tot falen. Alleen gelijktijdige evenwichtige inzet van de drie factoren kan leiden tot succes. Gardner et al. vatten hun drie factoren voor ontwikkeling samen en leiden daar ook – wat we hier noemen – discontinue factoren af. Zie hiervoor hun (bewerkte en samengevatte, ajk) illustratie hieronder:

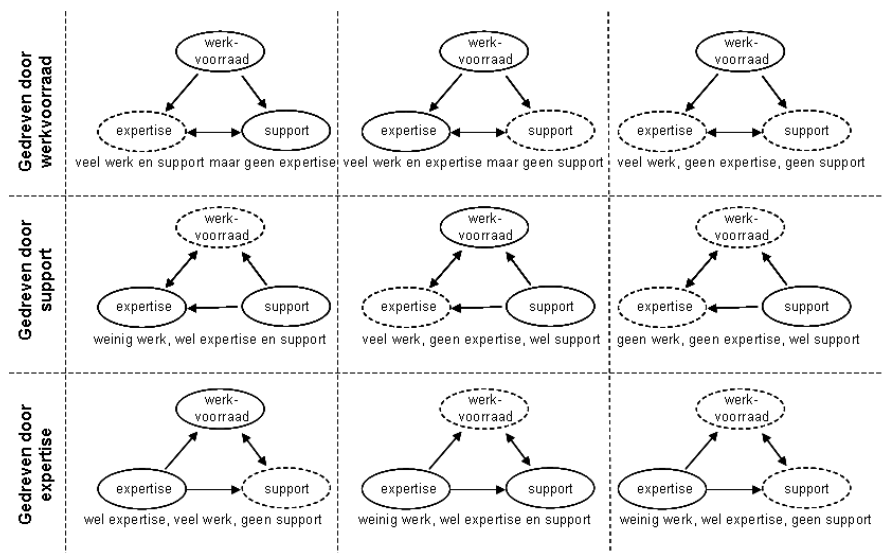


Fig. 18 - Gardner et al.: drie factoren voor ontwikkeling (bew. ajk)

Zij concluderen dat ontwikkeling vanuit werkvoorraad weliswaar direct revenuen geeft, maar een risico in zich bergt vanwege kwaliteit. Ontwikkeling vanuit expertise is moeilijk, omdat commerciële focus en startpunt (cliënt) vaak ontbreken. Ontwikkeling vanuit support is ingewikkeld omdat het vaak top-down is en allocatie van geld, middelen en mensen niet goed te managen valt.

		<i>Integratie werkvoorraad, expertise en support in het schema van Pearn</i>
		Integratie van werkvoorraad, expertise en support
	↑ kwadrant Pearn	De overstijgende discontinue factor is een slechte samenhang tussen werkvoorraad, expertise en support, hetgeen vaak leidt tot een structureel conflict. De stagnatie wordt vooral veroorzaakt door de samenhang van de factoren, 'kip-ei-discussies', discussies over waarmee te starten en niet zelden ook investeringsbeslissingen die moeilijk liggen. Bijvoorbeeld eerst expertise ontwikkelen om nieuwe opdrachten te krijgen of visa versa, Om deze reden plaatsen we <i>samenhang tussen werkvoorraad, expertise en support</i> in het linksonder kwadrant.

5.7 Carrièreperspectieven en partnerschap

Carrière mogelijkheden voor een advocaat in een law firm zijn beperkt en idiosyncratisch. Feitelijk is het gebaseerd op het aloude leerling-gezel-meester systeem (Loth & Gaakeer, 2005), met voor sommigen een perspectief op deel-

eigenaarschap. Eigenlijk lijkt de keuze beperkt tot: advocaat/professional blijven of (deel-) manager/partner bij dit kantoor of bij een andere law firm. Dit kan benaderd worden vanuit het begrip *dual ladder structure* (DLS). Een dergelijke structuur heeft vaak de vorm van een Y, met aan de ene poot de *management lijn* en aan de andere de *professionele lijn* (Weggeman, 1992). Het advocatenkantoor wordt gezien als een *career company*. De expliciete hiërarchische structuur van de law firm wordt in het algemeen geaccepteerd en daarom lang niet altijd als een barrière of een fuik gezien, maar ook wel als een bron voor verdere ontwikkeling (Karreman & Alvesson, 2004). Volgens Wilkins is het niet duidelijk of law firms managementvaardigheden serieus betrekken bij een beslissing over toetreding tot partner. Belangrijkste zijn de juridische vaardigheden en de verdien capaciteit; er zijn weinig indicaties dat managementvaardigheden een rol spelen (Wilkins, 2007, p. 50).

Omdat de Nederlandse Orde van Advocaten een publiekrechtelijk orgaan is, met een eigen gedrags- en tuchtrecht en opleidingssysteem, zijn allerhande posities binnen de eigen beroepsgroep te vervullen. Er zijn veel functies in te vullen die voor de professional interessant kunnen zijn als ‘informele leer- of professionaliseringsplaats’ (Marsick & Watkins, 1990), die reputatie aanzienlijk kunnen verhogen en daardoor ook nieuwe of andere cliënten kunnen genereren (Gardner, Morris & Anand, 2007), of interessante of eenvoudige leuke nevenactiviteiten zijn. Deze lijn zou ik de *beroepsgroeplijn* willen noemen. Als deze toegevoegd wordt aan het DLS model leidt dat tot een model dat ik de *TRI-pode ladder* zou willen noemen. Dit model is zo een branche-uitwerking van de commerciële lijn van het DLL-model (drievoudig loopbaanontwikkelingsladder) zoals we dat aantreffen bij Weggeman (Weggeman, 2007). Het volgende – niet uitputtende – model zou daarvoor als illustratie dienst kunnen doen:

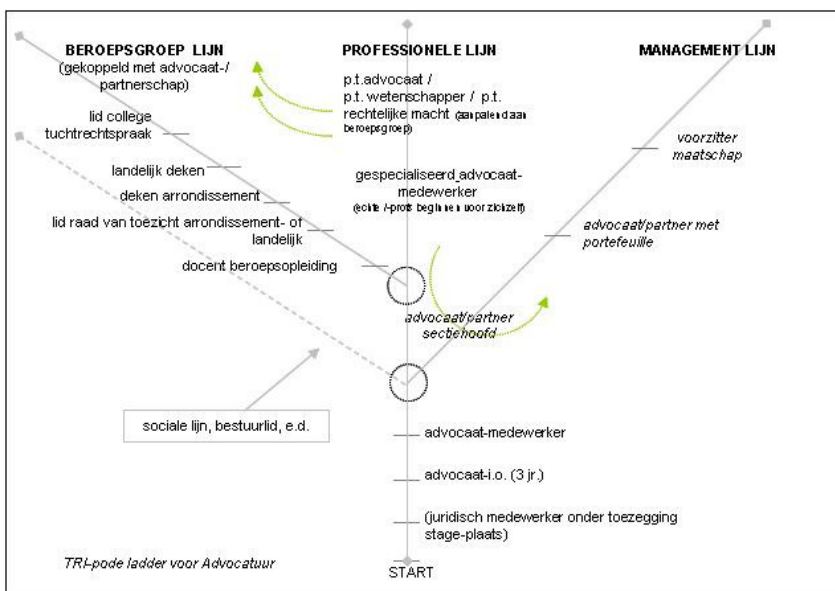


Fig. 19 - TRI-pode ladder

Men zou de beroepsgroeplijn kunnen onderverdelen in een branchegebonden en een sociale lijn, zo men wil de 'notabelen-lijn'. Er zijn ook nogal wat advocaten in tuchtrecht/klachtencommissie van bijv. artsen, sporters, professionele organisatie, besturen van ondernemingen of non-profit instellingen. In dit model beperken we ons tot die functies waarvoor men ook feitelijk advocaat moet zijn, behoudens de sociale lijn, hoewel die vaak gevolg is van het feit dat men advocaat is.

Van Luijk waarschuwt in dit verband overigens op de gevaren van een toenevende grensvervaging. Hij wijst bijvoorbeeld op het voorkomen van advocaten die optreden als mediator ondersteund door een cursus NLP. Dergelijke zaken leiden volgens hem tot – wat hij noemt – rafelranden aan de professie of het vak. Dat gaat ook gepaard met – wat hij noemt – bodemverzakking. Daarmee doelt hij op een afname van professionele standards, een afname die volgens van Luijk veroorzaakt wordt door een verkorting van het carrièreperspectief, job-hopping en toenemende marktwerking (van Luijk, 2007).

Met Schuiling zouden we ook kunnen spreken van een interne en een externe rolportfolio, wat kan leiden tot een interessant nieuw concept 'portfolio voor de professional'. Daardoor wordt de rolportfolio ook uit de HRM-hoek getrokken en meer richting carrière-development en HRD ontwikkeld. Bij een verder onderzoek hiernaar zou ook Raelin's thema 'continuüm of professional

		<p><i>Carrièreperspectieven en partnerschap in het schema van Pearn</i></p> <p>↑</p> <p>kwadrant Pearn</p> <p>Carrièreperspectieven</p> <p>Als er te weinig doorstroom is in het partnerschap – hetgeen vaak het geval is, juist omdat de law firm een career company is – levert dat discontinuïteit en conflicten op. Vooral als oudere partners slechter functioneren en jonge – goed functionerende – advocaat medewerkers geen promotie kunnen maken omdat de maatschap op slot zit. Dat leidt vaak tot conflicten, deviant gedrag van professionals (Raelin, 2002, pp. 16 ev.) en vertrek van potentiële goede partners. Om deze reden plaatsen we <i>Carrière perspectieven en partnerschap</i> in het rechtsonder kwadrant.</p>

In elke organisatie zijn spanningen tussen mensen. De Dreu stelt dat te weinig spanning en conflict tussen mensen in de organisatie een matte, onproductieve en vervelende sfeer oplevert. Bij een teveel aan spanning en conflict levert dat desintegratie, chaos en beschadiging van individuen en ziekteverzuim op. Hoewel er nog geen wetenschappelijk bewijs voor geleverd is stelt De Dreu dat voor innovatie en ontwikkeling van de organisatie een zekere mate van spanning en conflict noodzakelijk is. Hij noemt dat concept *optimaal conflict-niveau* (de Dreu, 2005; de Dreu & Gelfand, 2007). In feite is het een verdere ontwikkeling op concepten van Lewin als *constructive controversy*, als tegenstelling tot *destructive controversy* (Bunker & Rubin, 1995; Lewin, 2000). Glasl geeft een escalatiemodel van conflicten in drie hoofdfasen: de *rationele fase* met als sturend kenmerk het meningsverschil, de *emotionele fase* met als sturend kenmerk de emotie en de *strijd fase*, met als sturend kenmerk de vernietiging (Glasl, 1981, 1997). We zien overeenkomsten met het onderscheid *cognitief conflict* (hoofdfase 1 van Glasl) en *affectief conflict* (hoofdfase 2 en 3 van Glasl) zoals we dat aantreffen bij De Dreu (de Dreu & van de Vliert, 1997).

-141-

dan omgekeerd het geval is. Een aantal grondslagen (factoren) van een dergelijke machtsrelatie zijn met een specifiek ontwikkeld meetinstrument (de Interactie Analyse Questionnaire – IAQ) te bepalen. Dat wil zeggen dat van de machtsrelatie de factoren 1, 2, 3 en 4 te meten zijn, factor 5 is de non-macht invloedsrelatie (en de enige waarin overleg mogelijk is). Factor 6 en 7 geven de richting van de invloed weer en de 8^e factor drukt niet-machtverhouding uit (zoals bij expertmacht), maar de mate van vakbekwaamheid, die ook vaak niet vergeleken kan worden, maar wel een rol speelt in de persoonlijke reputatie. In schema:

Type relatie	Vorm
Machtsrelatie	<i>factor 1: sanctiemacht</i> <i>factor 2: formele macht (positie- of legitieme macht)</i> <i>factor 3: modelmacht (of referentie-, identificatiemacht)</i> <i>factor 4: expertmacht (deskundigheidsmacht)</i>
Niet-macht	<i>factor 5: wederzijds open overleg (overtuigingsrelatie)</i>
Richting buiten eigen groep of eenheid	<i>factor 6: invloed naar boven</i> <i>factor 7: invloed naar buiten</i> <i>factor 8: vakbekwaamheid</i>

Mulder definieert macht als een relatie van ongelijkheid, tussen meer- en minder-machtige(n). De machtige kan straffen/belonen, heeft een formele positie, kan een voorbeeldfunctie hebben, weet en/of kan meer. Bij conflicten, maar niet enkel daarbij, is het verkleining van onnuttige machtsverschillen en het hanteren van het – door Mulder zo genoemde – wederzijds open overleg van belang (Mulder, 1978, 1984, 2005). De Caluwé noemt het machtsconflict als hét basisconflict tussen management en professioneel werkers (de Caluwé & Vermaak, 2006);

Conflicten in een organisatie zijn voor die organisatie kostbaar en een grote bron van discontinuïteit. Dana inventariseert de kosten als volgt (Dana, 1999): verloren tijd, reductie van kwaliteit van besluitvorming, verlies van vakkundig personeel, herstructureringskosten van werk(plaats), sabotage, diefstal, schade (ook reputatie), afnemende werkmotivatatie, productiviteit en gezondheid. Wij noemen ook nog: out-of-pocket (advocaat, afkoopsom, consultants).

Structurele conflicten zoals de Caluwé die beschrijft (de Caluwé & Vermaak, 2006), zijn vaak het gevolg van meningsverschillen over methodes, middelen, schaarste, verdeling, toegang tot informatie of territorium, verschil in deskundigheid (van Dun, 2000) en escaleren onder meer naar een intensere vorm als vertrouwen geschaad wordt en de ene partij zijn perspectief aan de ander wil opdringen, desnoods met geweld (Bunker & Rubin, 1995; van Dongen, W.A.M. de Laat, & Maas, 1996; Mulder, 1984). Dat kan er ook toe leiden dat

er geen enkele zorg meer is voor de ander en het eigenbelang voorop staat. In het zogenaamde '*dual concern model*' wordt dat samengebracht op twee assen: zorg voor je zelf en zorg voor de ander (Pruitt, Rubin, & Kim, 1986). Een schaarsteconflict beweegt zich nu precies op de extremen van deze as: alles wat de ene verkrijgt gaat ten koste van de ander (verdelingsconflict). Omdat de een forceert wordt de ander gedwongen toe te geven. Dat heeft de neiging om persoonlijk en affectief te worden. Escalatie en persoonlijke conflict is dan vaak het gevolg. In dit model zijn vijf conflictstijlen te vinden: forceren, toegeven, vermijden (afwachten) en samenwerken. Voor samenwerken moet dan afgezien worden van de schaarste te verdelen, maar al lerend andersoortige oplossingen dan verdelen te produceren.

Aldrich noemt als algemene bronnen voor conflicten in organisaties divergerende ideeën (bijv. over bedrijfsvoering, prioriteiten en investeringen en conflicten) en onenigheid over de definitie van de organisatierealiteit en hoe daarmee om te gaan (kwaliteit, diversiteit, carrièreperspectieven). Als conflictverhogende factoren noemt hij wederzijdse afhankelijkheid, taakvolgorde-afhankelijkheid, performance criteria die voor verschillende onderdelen verschillend (strijdig) uitpakken, ontevreden met de taakhoud, de sturing en de beloning (Aldrich, 2007).

Samengevat bespreken we de volgende aspecten van conflicten:

optimaal conflictniveau en conflictbehandling	Cameron, 1986; de Dreu, 2005; de Dreu & Gelfand, 2007; Folger, Poole & Stutman., 1997; Kil, 2001, 2007b; Robinson, 1995; Schoemaker, 2006a
constructive versus destructieve controverse	Bunker & Rubin, 1995; Deutsch, 1973; Kindler, 1996; Kriesberg, 1998; Simons & Peterson, 2000
affectieve en cognitieve conflicten, taak- en persoonlijke conflicten	Aldrich, 2007; de Dreu & Weingart, 2003a; de Dreu & Weingart, 2003b; Folger & Cropanzano, 1998; Jehn, 1997; Vliert, 1997
conflict escalatie model	Glasl, 1981, 1997
machtsrelatie als bron van conflicten	Lammers, 1993; Mulder, 1978, 1984, 2005
machtsconflict als basis conflict tussen management en professioneel werkers	de Caluwé & Vermaak, 2006; Jagtenberg, de Roo, Blank & van Hulst, 2006; Mastenbroek, 1982; Moen, Anems, Hanse & Vintges, 2000; de Reuver, 2003; Simons & Peterson, 2000

Simmons & Simmons verliest Haven & Handels praktijk door vertrek van 2 partners

Binnen twee maanden tijd zijn er 4 partners vertrokken bij Simmons & Simmons en een heel douane team. Dit keer verlaten Jan Willem Bruidegom en Jan van Zuuren het kantoor. Zij worden per 1 januari 2008 partners bij Van Traa Advocaten. Hiermee verliest Simmons & Simmons haar Haven & Handels praktijk. Het 'onverwachte' vertrek van nog eens 2 partners in korte tijd zorgt ervoor dat er in een jaar tijd een daling is van 35 partners naar 31 partners. Bruidegom en Van Zuuren gaan de sectie Haven & Handel en Aansprakelijkheidsrecht versterken bij het nichekantoor Van Traa Advocaten in Rotterdam.

Mislukte fusie met Pellicaan breekt Keizers Poelman Advocaten

Door onenigheid bij Keizers Poelman Advocaten is de Eindhovense maatschap uiteengegaan en de fusie met Pellicaan Advocaten mislukt. Martin Poelman, naamgever van het kantoor, is met zes medewerkers in zijn kielzog naar Banning Advocaten in Den Bosch vertrokken. Vier andere advocaten van Keizers Poelman stappen wel over naar Pellicaan. Daarmee is de geplande fusie mislukt, met als resultaat een scheuring in de maatschap en het vertrek van zeven juristen naar Den Bosch. Over hoe dit zo heeft kunnen gebeuren willen ze bij Pellicaan 'niets meer kwijt', aldus een woordvoerder. Martin Poelman is openhartiger: 'Voor mij was de invulling van de relatie met de accountants van Mazar, de strategische partner van Pellicaan, persoonlijk onaanvaardbaar. Daarna hebben we als alternatief gekeken naar een fusie met Banning, wat al langer speelde. Iedereen heeft daarna uiteindelijk zijn eigen weg gekozen. De fusie met Pellicaan had op 1 januari van dit jaar afgerond moeten zijn. In november vorig jaar maakten de twee kantoren hun plannen bekend. Pellicaan verruilde Den Bosch voor Eindhoven, wilde groeien en vond in Keizers Poelman een gewillige partner. De ambities waren groot. De nieuwe combinatie wilde samen doorgroeien naar een kantoor met tussen de 65 tot negentig advocaten. Drie weken geleden kwam naar buiten dat er onderling problemen ontstaan waren bij Keizers Poelman en dat de fusieplannen onder druk stonden.

Teloorgang van top 50-kantoor Abma Schreurs

In ongeveer anderhalf jaar tijd is advocatenkantoor Abma Schreurs van vier vestigingen in Purmerend, Amsterdam, Hoorn en Volendam, gekrompen naar slechts één – in Purmerend. De afgelopen anderhalf jaar tijd had het kantoor te maken met een leegloop van ambitieuze dertigers. Op de website van Abma Schreurs staan nog slechts dertien advocaten vermeld, in 2005 stond het kantoor met 30 advocaten nog op de achtenveertigste plek in de top-vijftig. En was dat jaar de op drie na snelste groeier van Nederland.

Hans Abma, de grondlegger van de advocatentak van Abma Schreurs, legt uit wat er is gebeurd: 'Vanaf 2006 waren er veel dertigers met een paar jaar ervaring die vertrokken. Men wist dat er krapte was voor advocaten. De vrijgekomen functies konden wij ook niet meer vervullen. Velen zagen goede toekomstperspectieven en zijn voor zichzelf begonnen. Wij konden het werk niet meer aan door het vertrek van zoveel ervaren medewerkers en moesten daardoor de kostenstructuur aanpassen. Daarom zit nu alles in Purmerend'. Hans Abma, zegt niet te weten waarom ook de Amsterdamse strafrechtpartners zijn vertrokken. Hij beaamt dat hun vertrek zonder onenigheid gepaard is gegaan. 'De diepere motivering van de strafrechtadvocaten is mij niet duidelijk. Voorzichtig gezegd denk ik dat het te maken heeft gehad met een afnemend perspectief op winstaandelen door het vertrek van zoveel personeel. De leverage nam af, er was geen onenigheid in elk geval.'

Linda Bijl is een van de vertrekkende dertigers: 'We wilden het anders. We waren dertigers in dezelfde levensfase en waren allen ervaren advocaat. We stonden aan het begin van onze carrière en toetreding tot maatschap was wat ons betreft nog te ver weg. Wij wilden ook meer in teamverband werken, wat redelijk uniek is want je wordt als advocaat getraind om solist te zijn.'

van Rossem advocaten failliet

Van Rossem advocaten in Amsterdam – met onder meer cliënten in zaken als de Hofstadgroep, de Schipholbrand en de ontvoerde Claudia Melchers – is vorige week failliet verklaard. De acht advocaten komen op straat te staan en zoeken elders onderdak, of willen voor zichzelf beginnen. ‘Het kantoor wordt ontmanteld,’ aldus de curator. Curator Kees van de Meent zegt dat de neerwaartse spiraal vorig jaar begon met het vertrek van vijf medewerkers. ‘Daardoor kreeg het kantoor te maken met structureel te hoge kosten en te weinig opbrengsten. De eigenaar Van Rossem heeft het tij niet tijdig weten te keren. Maar dat is allemaal van horen zeggen. Ik hou me nu bezig met de vraag hoe het kantoor de komende maand zachtjes te laten landen. In juli ga ik me inhoudelijk bezighouden met de achtergronden van het faillissement.’

We destilleren uit deze publicaties de volgende conflict oorzaken, gevolgen of symptomen:

- ruzie, conflicten en rechtszaken tegen elkaar
- complete teams vertrekken (‘onverwachts’)
- reputatie teams bij andere kantoren weg te ‘kapen’
- verschillen in visie op business
- mislukken van fusies
- scheuring in de maatschap
- leegloop van ambitieuze dertigers
- krapte voor advocaten
- goed toekomstperspectief elders
- afname leverage
- afnemend perspectief op winstaandelen
- begin van carrière, toetreding tot maatschap nog te ver weg
- meer in teamverband willen werken
- niet goed nagedacht over hoe mensen aan kantoor te binden
- vertrek van vijf medewerkers
- structureel te hoge kosten en te weinig opbrengsten

Als we deze conflictpunten ter illustratie in relatie brengen tot de eerder genoemde theoretische conflictaspecten is er een begin van inzicht in de zoekrichting van mogelijke verbanden.

<div> <div>theoretische conflict-aspecten</div> <div>conflictpunten uit de publicaties</div> </div>										
	optimaal conflictniveau en conflicthantering	constructive versus destructieve controverse	affectieve-, cognitieve-, taak- persoonlijke conflicten	conflictescalatie model	machtsrelatie als bron van conflicten	machtsconflict als basis conflict	kosten van conflicten	meningsverschillen over veel	perspectief aan de ander willen opdringen	zorg voor de ander en eigenbelang
ruzie, conflicten en rechtszaken tegen elkaar	◆	◆			◆		◆	◆	◆	◆
complete teams vertrekken	◆		◆		◆		◆			
reputatie teams wegkapen		◆					◆	◆	◆	◆
verschillen in visie op business		◆	◆				◆	◆	◆	
mislukken van fusies	◆						◆	◆	◆	
scheuring in de maatschap			◆		◆		◆	◆	◆	◆
leegloop van ambitieuze dertigers	◆									
goed toekomstperspectief elders							◆	◆		
afname leverage							◆	◆		
afnemend perspectief op winstaandelen			◆							◆
toetreding maatschap; werken teamverband			◆		◆					◆
binden mensen aan kantoor		◆			◆		◆		◆	◆
vertrek van vijf medewerkers		◆			◆		◆			
structurele in-balans kosten/baten							◆	◆		◆
Verdere uitwerking valt buiten het bestek van deze studie. We gaan in deze studie ook niet verder in op de specifieke conflictinhoud, -proces, -dynamiek en -uitkomst.										

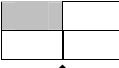
5.9 Samenvatting en bijdrage aan het onderzoek

In dit hoofdstuk bespraken we interne processen van discontinuïteit. *Leeftijd en groeicrises (organizational life cycle)* zijn een bron van interne processen van discontinuïteit. Factoren die we bespraken waren de verhouding tussen evolutie en revolutie, groeistuipe, de wisselende rollen van leidinggevers in relatie tot de ontwikkeling van de organisatiestructuur. Het dilemma *managerialism* versus *professionalism* is ook in de law firm een versturende factor; men kan nu eenmaal niet om het feit heen dat ook bestendigheid gemanaged moet worden. De *invloed van ICT en technologie* op organisatie en individu zal leiden tot de noodzaak tot een paradigmashift. Dat is een potentieel ernstige factor van discontinuïteit. Niet enkel dwingt het op de langere termijn naar een strategische keuze voor een type law firm, maar het raakt ook generatieverschillen, kennis- en vaardigheidsverschillen, discipline, kosten-baten, bepalen van de sense of urgency.

Een overstijgende discontinue factor is een *slechte samenhang tussen werkvoorraad, expertise en support*. Dat heeft ook direct invloed op bedrijfseconomische- en competentie-factoren als een gebrek aan werkvoorraad of toenemende werkdruk, druk op de noodzakelijke resources als expertise en organisatorische bekwaamheden en capaciteiten. Het heeft ook invloed op innovaties, zoals initiatieven en energie en capaciteit, een gebrek aan afzet of verdien capaciteit, onvoldoende ondersteunende expertise en andere resources en geen inpassing in de strategie. Zeker als er te weinig organisatiesupport is levert dat discontinue factoren op als: bureaucratie, territoriumdrift en competentiestrijd, slechte communicatie, geen goede management methode, geen uitgesproken support.

Eén proces van discontinuïteit zit in de constructie van het *besturingssysteem* van de law firm zelf. Als er te weinig doorstroom is in het partnerschap – hetgeen vaak het geval is, juist omdat de law firm een career company is – levert dat discontinuïteit en conflicten op.

We presenteren hier in een samenvattend schema de beargumenteerde allocatie van de zojuist besproken interne processen van discontinuïteit:

		<i>Organizational Life Cycles in het schema van Pearn</i>
<div style="text-align: center;">  </div>		De discontinue factoren die we hier aan deze modellen kunnen ontleen zijn de verhouding tussen evolutie en revolutie, groeistuipe, wisselende rollen van leidinggevers en eventueel veranderende organisatie-identiteiten in relatie tot de ontwikkeling van de organisatiestructuur. Kern van de organizational life cycle modellen is de sterke nadruk op de groei van de organisatie, de vorm en de structuur (behalve bij die van Hurst en Albert en Whetten en wellicht niet bij Zijderhoudt). Het is toch meer eerst de structuur dan de mensen. Om deze reden plaatsen we <i>Organizational Life Cycles</i> in het linksboven kwadrant.
	kwadrant Pearn	

		<i>Managerialism versus Professionalism in het schema van Pearn</i>
↑		De discontinue factoren die we hier aan kunnen ontleen zijn a.) het dilemma <i>Managerialism</i> versus <i>Professionalism</i> zelf, als stagnerende, verstorende en steeds terugkerende factoren b.) het dilemma dat ook bestendigheid gemanaged moet worden. Dit dilemma heeft het karakter van een paradox, een steeds terugkerende nutteloze discussie en daardoor – zoals eerder opgemerkt – een stagnerend effect. Zowel op ontwikkeling van structuren als van mensen, dat is nu juist de paradox. Om deze reden plaatsen we <i>Managerialism</i> versus <i>Professionalism</i> in het linksonder kwadrant.
kwadrant Pearn		
		<i>Invloed ICT en technologie op organisatie en individu in het schema van Pearn</i>
↑		Hier is een aantal discontinue factoren aanwezig: als belangrijkste de paradigmashift die op de langere termijn dwingt naar een strategische keuze voor een het type law firm waarvoor gekozen lijkt te moeten worden en een groot aantal organisatiefactoren die te maken hebben met de concrete introductie en toepassing van ICT bijvoorbeeld in het kennismanagement. Te noemen zijn: generatieverschillen, kennis- en vaardigheidsverschillen, discipline, kosten-baten, bepalen van de sense of urgency en een vaak door techniek gedreven organisatieontwikkeling. Meer eerst de structuren dan de mensen. Om deze reden plaatsen we de dimensie <i>Invloed ICT en technologie op organisatie en individu</i> in het linksboven kwadrant.
kwadrant Pearn		
		<i>Integratie werkvoorraad, expertise en support in het schema van Pearn</i>
↑		De overstijgende discontinue factor is een slechte samenhang tussen werkvoorraad, expertise en support, hetgeen vaak leidt tot een structureel conflict. De stagnatie wordt vooral veroorzaakt door de samenhang van de factoren, ‘kip-ei-discussies’, discussies over waarmee te starten en niet zelden ook investeringsbeslissingen die moeilijk liggen. Bijvoorbeeld eerst expertise ontwikkelen om nieuwe opdrachten te krijgen of visa versa, Om deze reden plaatsen we <i>samenhang tussen werkvoorraad, expertise en support</i> in het linksonder kwadrant.
kwadrant Pearn		
		<i>Carrière perspectieven en partnerschap in het schema van Pearn</i>
↑		Als er te weinig doorstroom is in het partnerschap – hetgeen vaak het geval is, juist omdat de law firm een career company is – levert dat discontinuïteit en conflicten op. Vooral als oudere partners slechter functioneren en jonge – goed functionerende – advocaat-medewerkers geen promotie kunnen maken omdat de maatschap op slot zit. Dat leidt vaak tot conflicten, deviant gedrag van professionals (Raelin, 2002, pp. 16 ev.) en vertrek van potentiële goede partners. Om deze reden plaatsen we <i>Carrière perspectieven en partnerschap</i> in het rechtsonder kwadrant.
kwadrant Pearn		
		<i>Conflicten in het schema van Pearn</i>
↑		In de law firm komen conflicten tussen eigenaren en medewerkers onderling voor. Om deze reden beperken we de benoeming van deze discontinue factor eenvoudig als: conflicten. We plaatsen <i>conflicten</i> in het rechtsonder kwadrant.
kwadrant Pearn		

We kunnen nu de samenhang illustreren door de zojuist besproken interne processen van discontinuïteit in het bewerkte model van Pearn in te voegen:

		mensen	
		-	+
structuren	+	<div>Involed ICT en technologie</div> <div>Organizational Life Cycles</div>	
	-	<div>Managerialism vs. Professionalism</div> <div>Integratie werkvoorraad, expertise en organisatiesupport</div>	<div>Carrièreperspectieven</div> <div>Conflicten</div>

We omschrijven bovengenoemde interne processen en factoren van discontinuïteit in ons ordeningsmodel tenslotte kort:

1. Permanente discontinue factoren zijn *leeftijd en groeicrises*, samengevat in concepten van *Organizational Life Cycle*. Het gaat daarbij om de verhouding tussen evolutie en revolutie, groeistuipe en de wisselende rollen van leidinggevend en in relatie tot de ontwikkeling van de organisatiestructuur. De in dit onderzoek besproken modellen (behalve bij het eco-cyclus model en wellicht Zuiderhoudt) kennen een fasestructuur. In elke fase hebben organisatieaspecten en organisatie rollen een ander karakter. Dat is voor dit onderzoek van belang als ankerpunt om te kunnen bezien welke rollen managing partners zichzelf toedichten bij organisatieverandering. Het maakt uit in welke soort fase van ontwikkeling de law firm is; dat bepaalt of rol en gedrag relevant is.
2. In professionele organisaties is er altijd de discussie *Professionalism versus Managerialism*. In feite is het P² model hier op gebaseerd. Het gevolg van deze discussie levert de zgn. *managerialism contradictie* op, die zich in veel organisaties ondermeer uit in lagere organisatiebetrokkenheid en/of lagere prestaties. Een nadruk op management in advocatenkantoren is eerder een bijproduct van andere – meer fundamentele – processen. Veranderingen binnen de huidige law firm praktijk is fundamenteel niet managerial. Een bijkomend dilemma is dat niet enkel verandering maar ook bestendigheid gemanaged dient te worden. Het dilemma *Managerialism versus Professionalism* is als terugkerende factor op zichzelf ook een discontinue factor. Deze paradoxen hebben een stagnerend en daardoor discontinue effect.

Zowel op ontwikkeling van structuren als op ontwikkeling van mensen.

3. De voorspelde *invloed van ICT en technologieën* de daarvoor noodzakelijke paradigma shift is een dominante bron van discontinuïteit. De inhoud van dit thema veronderstelt veel interesse voor het thema en de achterliggende technische kennis. Het raakt tal van andere organisatieaspecten. Om enkele te noemen: investeringen, opleidingen, arbeidsvormen (thuiswerken), bibliotheekvoorzieningen, virtuele consultatie en webbased dienstenaanbod. De mate waarin dit de gehele organisatie raakt maakt ook dat bij een interne discussie over een willekeurig ander onderwerp, deze factor snel en onverwachts een rol gaat spelen en tot discontinue processen en ingewikkelde discussie kan leiden.
4. Voor innovatie – maar ook voor bestaande bedrijfseconomische continuïteit – is de *integratie werkvoorraad, expertise en interne organisatiesupport* van groot belang. Het raakt tal van andere organisatieaspecten. Om enkele te noemen: individualiteit versus collectiviteit, routine kantoor versus innovatief kantoor, generatieverschillen, permanente educatie. De mate waarin dit de gehele organisatie raakt maakt ook dat bij een interne discussie over een willekeurig ander onderwerp, deze factor snel en onverwachts een rol gaat spelen en tot discontinue processen en ingewikkelde discussie kan leiden.
5. *Carrière perspectieven* voor een advocaat in een law firm zijn beperkt en idiosyncratisch. Er is geen goede aansluiting bij gangbare theorieën over carrière ontwikkelingen zeker niet daar waar het de ontwikkeling van vrouwen en minderheden betreft. De relatie met de arbeidsmarkt is alleen maar prominent aanwezig bij het rekruteren van stagiaires en raakt daarna vrij snel uit het zicht. Het advocatenkantoor wordt gezien als een *career company*. Te weinig doorstroom in het partnerschap levert te weinig promotieruimte op. Het gevolg is discontinuïteit als gevolg van conflicten, deviant gedrag van professionals en vertrek van potentiële goede partners.
6. *Conflicten* als gevolg of als oorzaak van bovenstaande interne processen. Om enkele elementen te noemen: character clashes, de ideologie van collegialiteit, competitie, geld, toegang tot de maatschap, underperformance, uitvinders versus uitvoerders. De mate waarin dit de gehele organisatie raakt, maakt ook dat bij een interne discussie over een willekeurig ander onderwerp deze factor snel en onverwachts een rol gaat spelen en tot discontinue processen, ingewikkelde discussie en conflictescalatie kan leiden.

7. We introduceren deze zes interne processen van discontinuïteit als volgt in ons ordeningsmodel:

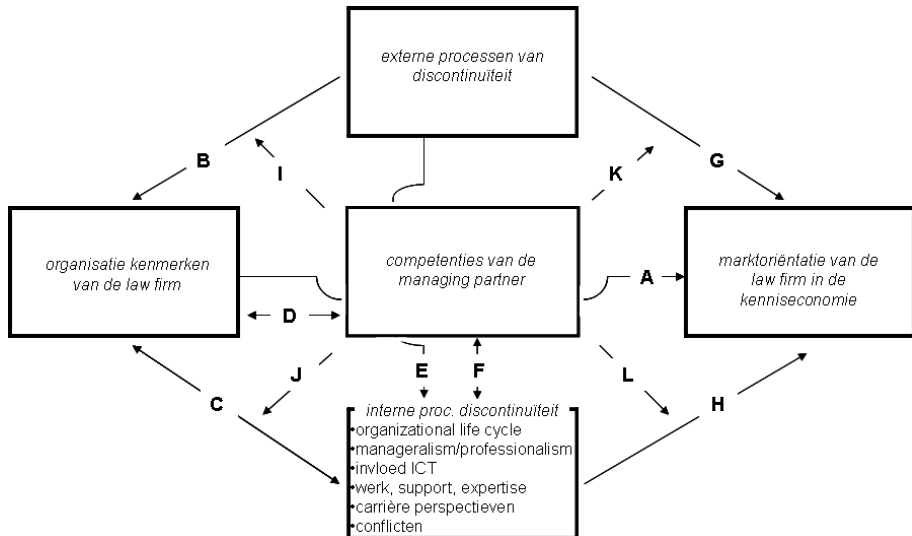


Fig. 20 - Voorlopig ordeningsmodel interne processen van discontinuïteit

6. Competentieportfolio van de managing partner



We beginnen dit hoofdstuk met een verkenning van het thema competenties. We formuleren er een vijftal en zien die als ‘sensitizing concepts’ die ons zoekgedrag naar competenties van de managing partner richting gaan geven. Dat is noodzakelijk om de in het veldonderzoek opgespoorde competenties te kunnen begrijpen, te kunnen plaatsen en te ordenen. Alvorens naar een toepassing binnen de law firm te gaan is het nodig een inleiding te houden over een aantal algemene aspecten rondom competenties, zoals aspecten van historische ontwikkeling, technische aspecten, verwervingsaspecten van competenties en psychometrische aspecten. Zo bepalen we daarna een werkdefinitie van een competentie (6.1). Dit onderzoek speelt zich af binnen de law firm waarin advocaten vaak verschillende functies en/of rollen hebben. Het gaat erom een redenering op te stellen waarin functies en functieniveaus en competenties gekoppeld worden. Het in paragraaf 6.1 aangehaalde Time Span-model lijkt een goed richtinggevend analyse en integratiemodel voor deze studie. Om dit toe te snijden naar deze studie maken we een aantal transformatieslagen. Om dat te kunnen doen verdiepen we eerst (in 6.2 en 6.2.1) het Time Span-model als analysemodel. In 6.2.2 maken we een transformatie van niveau naar functie en koppelen daar (in 6.2.3) organisatieprocessen aan om zo een functieportfolio in het Time Span-model te construeren. Nu we dat raamwerk hebben kunnen we een koppeling van potentiële competenties aan het Time Span-model aanbrengen (6.2.4). We vatten in 6.2.5 deze redeneerlijn samen. Hiermee hebben we een framework geproduceerd waarbinnen we op onderzoek kunnen gaan naar potentieel zinvolle competenties bij de rollen van de managing partner. In 6.3.1 bespreken we eerst korte noties over competenties in de law firm literatuur. Omdat er weinig aanwijzingen uit de law firm literatuur te halen zijn, zijn we genooddaakt – voor analogieën en redeneringen – ook te zoeken in de literatuur van managementwetenschappen, bedrijfswetenschappen en professionals. Ook aan de hand daarvan bespreken we in de paragrafen 6.3.2 tot 6.3.6 achtereenvolgens Professionele competenties, Operationele competenties, Verkenning Management

competenties, Strategische competenties en Transformationeel Leiderschap competenties. In 6.4 construeren we dan, als samenvatting, een integratie van functieniveaus, time span, clusters en competenties dat richting zal geven aan het veldonderzoek. We sluiten af met een korte samenvatting (6.5)

6.1 Inleiding competenties

In de literatuur is het concept (kern-) competenties en bijbehorende onderdelen op evenzovele manieren gedefinieerd als er auteurs zijn. Voor een overzicht van het scala van competenties verwijzen we naar Mulder (Mulder, 2002). In dit gedeelte wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste trends, aspecten en opvattingen. In de wirwar van alle publicaties zijn er een aantal werken die de kern van het concept competenties goed weergeven. We noemen Bergenhenegouwen et al., Mulder, Sluijs & Kluytmans, Tillema en Spencer & Spencer en Tillema (Bergenhenegouwen, Mooijman, & Tillema, 1999; Mulder, 2002; van Sluijs & Kluytmans, 1997; Spencer & Spencer, 1993; Tillema, 1997). Ook over de plaats van competentieontwikkeling wordt nogal verschillend gedacht, evenals over relaties met carrière, empowerment en strategie en de levensvatbaarheid van competentie-management (Burton & Walsh, 1998; Mabey & Salaman, 1995).

Sommigen zien het competentiedenken en de implementatie ervan vooral als een interventie- en veranderinstrument in handen van de organisatieveranderaar of HRD-professional en veel minder als een managementtool (Dekker & Backhuis, 1997; Dijkstra & N. van der Lee, 2002a; Dijkstra, 2002; Dresden, 2002; Dubois, 1993; Kessels, 2000; Kruijff & Stoker, 1999; Lucia & Lepsinger, 1999; Mulder, 2002; Twisk, Daniëls, & Bolweg, 1999; Wierdsma & van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2003; Zwell, 2000). Kennismanagement heeft een extra impuls aan het competentiedenken gegeven, vooral aan het begrip *organisatie competentie* en de competentie: *leervermogen* en *kenniscreatie* (Engers, Vork, & Melguizo, 2000; Heene & Schamp, 2001; Jacobs, 1994; Leenen, Rosendaal & H. van de Zee, 1997; Rosendaal, 2000; Sanchez, 2001; Sprenger, C.H. van Eijnsden, S. ten Have et al., 1995; Winter, 1987).

Zoals eerder opgemerkt bestaat in de praktijk en in de praktijkliteratuur geen eenduidigheid over definities van competenties. Meestal wordt er iets mee bedoeld als: vaardigheden of bekwaamheden die nodig zijn om tot een tevoren vastgesteld resultaat te komen. Daarbij kunnen competenties op verschillend niveau beschreven worden. Namelijk als eigenschappen van individuen, als samenhang van eigenschappen, in combinatie met andere resources of als (unieke) eigenschappen van een organisatie (Fruytier & Lange, 1997). Men zou ook kunnen veronderstellen dat – in navolging van Prahalad & Hamel

(Prahalad & Hamel, 1999) – competenties op organisatieniveau beschreven zouden kunnen worden in termen als: ‘dit kunnen we nu echt goed, dit is onze core-business’. Dat is echter niet het geval: alle competentieprofielen zijn streefprofielen!

Er zijn drie historische ontwikkelingslijnen te schetsen: vanuit strategisch denken, vanuit de individuele psychologie en vanuit de functie-analyse.

Strategisch denken

Als we de ontwikkeling bezien vanuit de optiek van strategisch denken dan laten sommige auteurs het competentiedenken beginnen bij het artikel uit 1993 van Prahalad & Hamel *The core competence of the corporations*, waarin de begrippen ‘Strategic intent’ en ‘Core competence’ geïntroduceerd worden (Prahalad & Hamel, 1999). Daarmee werd de basis van de beweging terug naar de core-competence gelegd en nieuwe doelen bepaald. Met de kerncompetenties doelen deze auteurs op de cumulatie van (veelal) onzichtbare bronnen, assets, vaardigheden, technologie, bedrijfsregels, die in combinatie leiden tot een unieke vorm van organisatorisch handelen (Enter & de Vuyst, 1996). Daarbij is het aanspreken en benutten van potentieel binnen de organisatie de succesfactor bij het overleven van organisaties. Het systematisch en gestructureerd werken met kerncompetenties geeft de organisatie een grote organisatorische kracht is de opvatting (Bergenhengouwen, ten Horn, & Mooijman, 1997). Deze benadering van competenties is typerend voor de strategische invalshoek. Op deze manier geformuleerd is deze invalshoek ook op te vatten als een revival (of een HRM-invulling) van de resource based benadering van Barney en vanwege de koppeling met strategie een populaire variant van het werk van Grant (Barney, 1991a, 1991b; Grant, 1996, 2002). En precies om deze reden wordt in de strategieliteratuur ook wel gesproken van *de competentieschool: de kernvaardigheden van Hamel en Prahalad*, ook wel de *resource based school* genoemd (de Vries & Helsdingen, 2005).

Individuele psychologie

Ontwikkeling van competenties vanuit de psychologie is op het niveau van individuele eigenschappen. Voorbeelden zijn: individuele competenties zijn fundamentele en dieperliggende persoonlijkheidskarakteristieken die kenmerkend zijn voor het handelen van die persoon in velerlei situaties (Bergenhengouwen, ten Horn & Mooijman, 1997), a competence is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation (Spencer & Spencer, 1993) of competenties kunnen worden omschreven als basale

persoonlijke eigenschappen, die bepalend zijn voor succesvol handelen in een functie of situatie (McClelland in: Spencer & Spencer, 1993, vert. ajk).

Volgens Spencer & Spencer zijn de onderliggende karakteristieken hiërarchisch geordend. Niet alles daarvan is eenvoudig observeerbaar. Het gaat in feite om expliciete en impliciete of verborgen kennis, 'tacit knowledge' dat wordt gezien als erg belangrijk voor een resultaat. Spencer & Spencer ontwikkelden in dat verband het zgn. Iceberg-model om dit te illustreren. Dit model wordt door Bergenhenegouwen et al. weer anders gebruikt; ze leggen daarin direct een relatie naar ontwikkeling.

Hooghiemstra publiceerde al in 1991 een artikel waarin de competenties, compleet met coaching, management-development, werving & selectie, kwaliteit, cultuurverandering centraal stonden (Hooghiemstra, 1991). McClelland claimt de competence movement in 1973 in de psychologie te hebben geïntroduceerd. Zijn stelling was dat de (toen gebruikte) diagnostiekinstrumenten geen goede voorspellers waren voor job performance or success in life and were often biased against minorities, women and persons from lower socio-economic strata. Op grond hiervan zocht hij naar researchmethodes die competentie variabelen bezaten die bovengenoemde bezwaren op zouden heffen en ontwikkelde deze verder. In het bijzonder door zijn werk met de Thematic Apperception Test werd het begrip prestatiemotivatie en de Need for Achievement ontwikkeld (Born, 1995; de Zeeuw, 1976). Doordat aanvankelijk verder gewerkt werd op een methode die gebruikt werd door de U.S. State Department of Foreign Service Information Officers (FSIO), in combinatie met de gelijktijdige ontwikkeling van de McBer Competence Dictionary, is het crossculturele karakter vanaf het allereerste begin aanwezig geweest. Er werd onderzoek gedaan met een testmethode (Behavioral Event Interview) waarmee de critical incident methode van Flanagan geassocieerd is. Het basiswerk van Spencer & Spencer is rechtstreeks voortgekomen uit deze ontwikkeling. In samenhang hiermee ontwikkelde de Hay-McBer-groep hun Competence Dictionary op grond van testonderzoek. Dit is in feite een bibliotheek van competentie modellen die (bij: Spencer & Spencer, 1993) als volgt is opgebouwd:

Competence-clusters:	(aantal: 2 tot 5; in het Nederlands: resultaatgebieden ook wel kennisgebieden of kerncompetenties)
Competenties:	(aantal 2-5; in het Nederlands: competenties soms ook wel basiscompetenties)
Behavioral indicators:	(aantal: 3 – 6, in het Nederlands soms gedragscriteria, soms operationalisaties van gedragscriteria, soms werk-gedrag(ingen))

De bibliotheken – verzamelingen geordende competenties – geven voor verschillende beroepen, zoals sales people, entrepreneurs, managers, zogenaamde *generic competence models*. Volgens deze methodiek kan zelf een samenstelling van een competentiemodel voor een professie worden samengesteld. Spencer & Spencer geven hiertoe een eenvoudig researchmodel gebaseerd op een panelmethode. Boyatzis ontwikkelde kwalitatieve methodes om competenties op te sporen (Boyatzis, 1998).

Functie-analyse

Competentie-ontwikkeling vanuit de functie-analyse geeft een ander perspectief.

Functieanalyse is het verzamelen en analyseren van informatie met betrekking tot een bepaalde functie. Deze informatie bevat niet alleen de taken en de verantwoordelijkheden, maar positioneert ook de context waarbinnen de functie wordt uitgeoefend. Behalve de functiebeschrijving dient er ook een persoonsspecificatie (persoonsprofiel) te worden gemaakt. Hierin wordt tot uitdrukking gebracht welke vaardigheden en kennis (karakteristieken) een persoon moet bezitten om de omschreven functie te kunnen vervullen (Kluytmans & van der Meeren, 1995). In de periode waarin deze benadering dominant was sprak men vooral van bekwaamheden, vaardigheden of deskundigheid! Uit deze periode stamt ook het psychologische beroepskeuzeadvies en de testbatterijen voor werkgeschiktheden (de Zeeuw, 1976). Wat later kwam was het beroepsprofiel. Een mooi voorbeeld daarvan is Het Beroepsprofiel van de Maatschappelijk Werker (1987!) dat gebaseerd is op een functieanalyse. Dit beschrijft, zoals de opstellers zeggen: ‘de kern van het beroep en het handelen van de beroepsbeoefenaar’ (Projectgroep Beroepsvraagstukken Maatschappelijk Werk, 1990). Van alle functies is een zogenaamd ‘functiegebouw’ te maken, waarbinnen functies, bekwaamheden of competenties kunnen worden vergeleken. Een voorbeeld daarvan is het model van Haak. Voor wat betreft de niveaus van beschrijving van competenties en de samenhang met organisatieniveaus of organisatie-activiteiten of een technische taxonomie is de literatuur een wirwar. Een illustratie van de samenhang van organisatieniveau en competentiegebied – voor het accountantskantoor KPMG – vinden we bij Haak (Haak, 1997).

Jaques Time Span of discretion

Binnen deze traditie is ook het model van Jaques, het model Time Span of discretion, te plaatsen. Jaques heeft als psychoanalyticus en organisatiedeskundige een speciale bijdrage aan de theorie geleverd, hoewel hij wellicht het meest bekend is als uitvinder van het begrip ‘mid-life crisis’ en als medeoprichter van het Tavistock Institute of Human Relations (Kirsner,

2005). Van hem is het concept Time Span of discretion: ‘the targeted completion time of the longest task or task sequence in a role’ (Dyer-Smith, 2006, p.342). Zijn bijdragen hebben overigens meer bijval gehad in kringen van de psychoanalytische benadering van organisaties, dan in de organisatiewetenschappen (Schlemenson, 2005). Meer in het bijzonder is de kritiek vanuit de hoek van organisatiewetenschappen en veranderkunde betreffende zijn nadruk op de ‘requisite organization, een systeemmodel voor effectief leiderschap.’ Deze benadering legt een grote nadruk op de fouten in het organisatieontwerp, structuur, systemen en management, als oorzaken voor slecht functioneren. Zijn stelling is dat een slecht functionerende organisatie zelden aan de medewerkers te wijten is (Hearn Mackinnon, 2006).

Jaques’s model geeft ons goed inzicht omdat het functieniveau gekoppeld is aan een bijbehorende tijdshorizon en kwaliteiten van abstracties die bij die functie horen. We gebruiken voor deze studie slechts een klein deel uit zijn theorie, alleen dat deel dat behulpzaam kan zijn bij het bepalen van de richting bij het verkennen van de inhoud van rol en competenties van de managing partner van een law firm. Jaques kent vijf organisatieniveaus toe en koppelt die aan het abstractievermogen dat voor elk niveau nodig is. Zijn model toont verwantschap met het *Viable System Model* van Stafford Beer, maar we laten een vergelijking hier achterwege (Espejo & Harnden, 1989). Zijn model geeft ook de samenhang aan tussen – wat we hier maar noemen – ‘werkhorizon’ en ‘helicopterview’ (Jaques, 1956; Torn, 2005).

Samengevat:

- *Niveau I* heeft betrekking op (uitvoerend) operationeel werk in het hier en nu, gericht op gebruiker, vanuit directe waarneming; het abstractieniveau is perspectief-concreet; werkhorizon: 0 – 3 mnd;
- *Niveau II* is bepaald op (lager leidinggevend) beheersing van processen en het scheppen van voorwaarden voor deze processen, waardoor op niveau I kan worden uitgevoerd; maakt planning, opleiden, taakverdeling en controle mogelijk; het abstractieniveau is imaginair, dwz. werkt met het concrete in de ‘voorstelling’; werkhorizon: 3 mnd – 1 jaar;
- *Niveau III* is het (hoger leidinggevend) niveau van voorwaarden scheppen voor de beheersing van de processen op niveau I en II en beleidsbeslissingen die de vormgeving van niveau I en II betreffen (vooral de regelgrenzen); maakt veranderingen van het concrete mogelijk; conceptueel-concreet: werk met ‘voorstellingen’ van het concrete, maar nu in de toekomst; werkhorizon: 1 jaar – 2 jaar;

- *Niveau IV* is het (directie) niveau van strategisch management, n.l. scheppen van voorwaarden voor de niveaus I, II en III, in het bijzonder beslissingen betreffende de strategische keuzes; het abstractieniveau is abstract-beleidsvormend: werk met modellen, systemen en karakteristieken zonder de concrete uitvoering rechtstreeks te ervaren; werkhorizon: 2 jaar – 5 jaar;
- *Niveau V* is het niveau van Topdirectie / Raad van Bestuur; geeft basisconceptie(s) en visie van de organisatie waarbinnen niveau IV kan (be)sturen; het abstractieniveau is theorievormend: eenmalig contact met het concrete voldoende om constructie te maken die alle concrete zaken dekt; werkhorizon: 5 jaar – 10 jaar.

In schema (Torn, 2005):

Niveaus van Time Span of Discretion & Kwaliteiten van Abstractieniveaus		Organisatie-niveaus	Relatie tussen niveaus
Niveau V 5 jaar – 10 jaar	theorievormend eenmalig contact met het concrete voldoende om constructie te maken die alle concrete zaken dekt	Topdirectie / Raad van Bestuur	visie geeft basisconceptie(s) van de organisatie waarbinnen niveau IV kan (be)sturen
Niveau IV 2 jaar – 5 jaar	abstract-beleidsvormend werk met modellen, systemen en karakteristieken zonder de concrete uitvoering rechtstreeks te ervaren	Directie	strategisch management schept voorwaarden voor de niveaus I, II, en III, met name beslissingen omtrent de strategische keuzes
Niveau III 1 jaar – 2 jaar	conceptueel-concreet werk met "voorstellingen" van het concrete, maar nu in de toekomst. Maakt veranderingen van het concrete mogelijk	Hoger leidinggevend	beleid schept voorwaarden voor de beheersing van de processen op niveau I en II, en beleidsbeslissingen die de vormgeving van niveau I en II betreffen (met name de regelgrenzen)
Niveau II 3 mnd – 1 jaar	imaginair-concreet werk met het concrete in de "voorstelling, maakt planning, opleiden, taakverdeling, controle, mogelijk	Lager leidinggevend	beheersing van processen schept voorwaarden voor deze processen, waardoor op niveau I kan worden uitgevoerd
Niveau I 0-3 mnd	perspectief-concreet operationeel werk in het hier en nu vanuit directe waarneming	Uitvoerend	uitvoering van processen gericht op gebruiker

Fig. 21 - Time Span-model Jaques (bew. ajk)

In het voorgaande werd voortdurend gesproken over het ontwikkelen van competenties. Er zijn in feite meerdere opties om competenties te verwerven. Nordhaug (in: van Sluijs & Kluytmans, 1997) geeft drie verwerkingsmogelijkheden:

- *inhuren* [buy]; niet alleen het inhuren van nieuwe medewerkers, maar ook het verwerven van patenten en licenties, het huren van instrumenten, gereedschappen, locaties of het tijdelijk inhuren van deskundigen;
- *zelf ontwikkelen* [maken]; Sluijs & Kluytmans refereren Pels en van Assen over ontwikkelen in relatie tot loopbaanontwikkeling [career paths]; Schoemaker wijst ook op de relatie tussen talentontwikkeling en competenties (Schoemaker, 2006b);

- *contracteren* [assembleren]; het gaat hier vooral om het aangaan van samenwerkingsrelaties met anderen, strategische allianties, joint ventures e.d.

In deze studie sluiten we voor een werkdefinitie van competenties aan bij Mulder (Mulder, 2002):

Competentie is het vermogen van een persoon of een organisatie om bepaalde prestaties te leveren

Competenties (van personen) bestaan uit:

- geïntegreerde handelingsbekwaamheden
- die zijn opgebouwd uit cluster kennisstructuren
- cognitieve, interactieve, affectieve en waar nodig psychomotorische vaardigheden
- en attitudes en waardeopvattingen,
- die noodzakelijke voorwaarden zijn
- voor het verrichten van taken,
- oplossen van problemen
- en het meer in het algemeen effectief kunnen functioneren in een bepaald beroep,
- een bepaalde organisatie,
- een bepaalde functie
- of een bepaalde rol

Een zinvol onderscheid is: generieke en specifieke clusters/competenties. Generiek zijn dan vooral die clusters of competenties die algemeen noodzakelijk zijn (bijvoorbeeld: communicatieve competenties, administratieve competenties, etc.); specifiek is vaak gekoppeld aan de specifieke functie (bijvoorbeeld: telefonische verkoop, meertaligheid, etc.). Zwell maakt het onderscheid: *differentiërende competenties* (die competenties die er voor de functie toe doen om een goede performance te hebben), *drempelcompetenties* en *transformationele competenties*. Met dit laatste doelt Zwell op competenties waarin de functiehouder meestal zwak is en die bij verbetering het meest effect hebben op de performance. Omdat dit verwarrend kan werken met een ander gebruik in deze studie van de term transactioneel laten we deze vorm van competenties verder buiten beschouwing (Zwell, 2000).

Een functie is een standaardverzameling van taken, rechten en plichten, als taakvervulling voor een persoon binnen een bepaald domein. Functiebeschrijving is aan de hand van een aantal gezichtspunten. Veelal kennis, opleiding,

werkervaring, leidinggeven, contacten (intern, extern), afbreukrisico, verantwoordelijkheden, bewegingsvaardigheid, fysieke aspecten, zelfstandigheid. Aan het begrip functie zijn een aantal andere begrippen gekoppeld. Om er enkele te noemen: *functiegebouw* (totaal aantal samenhangende functies in en organisatie) met daarin op basis van *functieclassificatie*: (klassen van functieniveaus op basis van criteria waaraan een functie moet voldoen), diverse *functieniveaus* (het niveau van taakvervulling) met als aspecten bijvoorbeeld een *functieloon* (op basis van de klasse een loonschaal) en een *functieverblijftijd* (de tijdsperiode die in een bepaalde functie wordt doorgebracht) (Kluytmans & Hancké, 1993). Een taxonomie van terminologie bij functieanalyse zien we bij (Milkovic & Boudreau, 1994). De discussie over het onderscheid tussen rollen en functies is een ingewikkelde en voor deze functie niet relevant (Schuiling, 2008). Hij introduceert het begrip '*rolportfolio*'. Dat is de combinatie van de klassieke begrippen rol-identiteit, rol-set, rol-grenzen en rol-transitie (Handy, 1993). In dit model koppelt hij, om ordening in de veelheid aan rollen te verkrijgen, rollen aan processen: besturende processen, ondersteunende processen en primaire processen (Schuiling, 2008). Er is weinig relatie tussen wat in de literatuur in het algemeen verstaan wordt onder rollen, of wat diverse auteurs (die we hieronder bespreken) daar onder verstaan en wat Schuiling daar onder verstaat. Dat levert een categorisatie, een taalkundig en een kentheoretisch probleem op, omdat we een – naar onze smaak nogal ambigu – analytisch onderscheid moeten maken tussen de verschillende soorten van rollen en die 'andersoortige' rollen moeten persen in een rolportfolio. We krijgen dan rollen in rollen in een rolportfolio. Wij stippen hier slechts enkele aspecten van rollen aan die voor de rest van het betoog ondersteunend kunnen zijn.

Mayson geeft in zijn eerste grote werk vage indicatie van rollen in termen van tijdsbesteding van de managing partner, die hier verkort en bewerkt worden weergegeven en aangevuld of gecombineerd worden met opmerkingen uit zijn latere werk (Mayson, 1992; , 2007, bew. ajk).

Tijd besteden aan (belangrijke) cliënten, ook om marktinformatie te krijgen
(alhoewel '*it is inevitable that any managing partner would spend most of this in a direct fee-earning role*')

Tijd besteden aan de firm, waaronder coördineren, controleren en managen van de
(economische) performance van de firm en de secties en coördinatie tussen de juridische- en de supportafdelingen
(alhoewel voor een maximum van 20%, maar in ieder geval '*as little time as possible*')

Tijd besteden aan de partners

Definiëren van de rol en communicatie
(zodat iedereen weet wat de managing partner doet)

Formuleren en implementeren van de strategie

Ontwikkelen van talenten

Adizes onderscheidt de volgende managersrollen:

- De Producent, Uitvoerder (Producer); de rolfiguur die vanuit het credo ‘*eerst doen, dan denken*’ bezig is met het uitvoeren van geplande activiteiten.
- De Beheerder (Administrator); de rolfiguur die vanuit het credo ‘*meten is weten*’ stuurt en coördineert via procedures en regelsystemen.
- De Integrator (Integrator); de rolfiguur die vanuit het credo ‘*samen gaat het beter*’ mensen en doelen probeert samen te brengen.
- De Ondernemer (Entrepreneur); de rolfiguur die vanuit het credo ‘*alles kan morgen anders*’ een focus op ontwikkelen en veranderen van doelen heeft, ook innovator (Adizes, 1999).

Wanrooy maakt, na uitvoerig studie van bestuursrollen voor de PSF (*professional service firm*), een synthese en formuleert daar vijf kernrollen voor. De strekking hiervan gaat verder dan enkel voor de law firm, maar bevat wellicht toch interessante aanknopingspunten. We vatten samen: identiteitsbepalingsrol (missie, corporate values), strategische rol (strategiebepaling), aansturings- en coördinatie rol (decision control) (Wanrooy, 2007). Rol-ambiguiteit, rol-verwarring en rol-incomptabliteit, rol-over/underload zijn volgens de *organisatie rol theorie* meestal de oorzaak van rolconflicten. Dat wordt veroorzaakt als de ‘focal person’/roldrager meerdere conflicterende rollen in dezelfde situatie tracht te realiseren (Handy, 1993) wat als een belangrijke oorzaak van stress en van teamregressie met als gevolg disfunctioneren en een anti-taak cultuur gezien wordt (Hirschhorn & Barnett, 1993).

Buelens onderscheidt vooral de rollen mentor en expert (Buelens, 1992). In het bekende model van concurrerende waarden en organisatieverandering onderscheidt Quinn rollen in transformationele- of transactionele rollen; mentor, innovator, facilitator, broker, monitor, coördinator, director, producer (Quinn, 1991; Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 1996b).

Samenvattend:

auteur	koppeling aan/van	past in/bij	rollen
Schuiling, 2008	organisatie processen	<i>organizational role theory</i>	besturingsrol, ondersteunende rol en primaire proces rol
Mayson, 1992, 2007, bew. ajk	tijdsbesteding managing partner	<i>functional role theory</i>	lobbyist, ondernemer, manager, coördinator, mentor, leider, strateeg, implementeerder, mentor

Buelens, 1992	managementstijl	<i>symbolic interactionist theory</i> en <i>organizational role theory</i>	mentor en de expert
Adizes, 1999	fase van organisatieverandering	<i>functional role theory</i>	producent, uitvoerder, beheerder, integrator, ondernemer
Quinn, 1991; Quinn, Faerman, Thompson et al., 1996b	model van concurrerende waarden en organisatieverandering	<i>symbolic interactionist theory</i> en <i>cognitive role theory</i>	onderscheid in transformatie- of transactionele rollen; mentor, innovator, facilitator, broker, monitor, coördinator, director, producer
Wanrooy, 2007	kernrollen voor het bestuur PSF	<i>functional role theory</i>	identiteitsbepalingsrol, strategische rol, aansturing- en coördinatie-rol, ambassadeursrol, verantwoordingsrol
Jaques, 1956; Torn, 2005	organisatieniveau, abstractievermogen voor elk niveau, werkhorizon	<i>functional role theory</i>	RvB, directie, hogerleidinggevende, lagerleidinggevende, uitvoerende
Handy, 1993; Hirschhorn & Barnett, 1993	rol-ambigüiteit, rolverwarring en rol-incomptabiliteit, rol-over/underload	<i>organisatie role theory</i>	n.v.t.

Samenvattend kan gezegd worden dat in de literatuur het concept (kern-) competenties en bijbehorende onderdelen op even zo vele manieren gedefinieerd worden als dat er auteurs zijn. Er is ook nogal discussie over de positionering van het competentiedenken. Het wordt nogal eens geschaard binnen het concept lerende organisatie, als een interventie- en veranderinstrument of (minder) als een managementtool. Kennismanagement heeft een extra impuls aan het competentiedenken gegeven, vooral aan het begrip *organizational competence* en de competentie: leervermogen en kenniscreatie. Competentiedenken heeft verschillende roots: vanuit strategisch denken, vanuit de psychologie en vanuit de functie-analyse. De ontwikkeling is historisch wellicht interessant, maar kan praktisch verwarrend werken. Er is nog volop discussie over het aantal competentieclusters voor de organisatie of professie. Dat verschilt per auteur en per organisatie. Er is in de praktijk veel verwarring: competenties van een functie in het ene bedrijf zijn niet vergelijkbaar zijn met competenties van eenzelfde functie in een ander bedrijf. Er is ook weinig – zowel praktisch en theoretisch – eenduidigheid over onderliggende begrippen als cluster, clustercompetentie, competentie, operationalisatie, werkgedrag. Er zijn ook verschillende structuren om competenties te ordenen, verder te diffe-

rentiëren en neven- of ondergeschikt te maken. Er zijn meerdere opties om competenties te verwerven: inhuren, zelf ontwikkelen of contracteren [assembleren]. Het produceren en valideren van een competence framework is in de praktijk inmiddels een uitgekristalliseerde methodiek, hoewel aan de validering nog veel methodologische bezwaren kleven.

In de praktijk van de law firm, waar dit onderzoek zich op richt, zijn rolbenamingen zoals hierboven beschreven ongebruikelijk en wellicht zelfs onbekend. Daarenboven zien we in de praktijk van de law firm dat de managing partner meerdere functies, rollen en werkzaamheden gelijktijdig vervult. Het heeft dus niet zoveel zin te zoeken naar een geïsoleerde rol of een combinatie van rollen. Schuiling geeft de voorkeur aan de termen *rol* en *rolportfolio*. We zullen voor deze studie zijn redenering en terminologie niet overnemen maar lenen van hem een afgeleid begrip: de *functieportfolio* en de *competentieportfolio*. Voor dit onderzoek geeft het model van Jaques goede aanknopingspunten omdat het functielagen combineert met de tijdshorizon en abstractieniveaus en ons zo kan leiden naar een competentieportfolio.

6.2 Time Span-model

In 6.2.1 herhalen we eerst het Time Span-model als analysemodel. We zullen daar in deze paragraaf een aantal competenties aan koppelen die – als sensitizing concepts – min of meer logisch voortvloeien uit de vorige hoofdstukken. Daarna dienen een aantal transformatieslagen gemaakt te worden. Dan kunnen we in 6.2.2 een transformatie van niveau naar functie maken. Daarna koppelen we (in 6.2.3) de door Schuiling (Schuiling, 2008) genoemde processen aan de functieniveaus. Daarna verbinden we (6.2.4) de competenties met de functieniveaus, en vatten daarna de redeneerlijn in 6.2.5 samen.

6.2.1 Time Span-model als analysemodel

In paragraaf 6.1 bespraken we het *Time Span of discretion model* van Jaques (Dyer-Smith, 2006, p. 342; Hearn Mackinnon, 2006; Jaques, 1956; Kirsner, 2005; Schlemenson, 2005; Torn, 2005). Zoals we daar al opmerkten geeft dit model ons goed inzicht omdat het functieniveau koppelt aan een bijbehorende tijdshorizon en kwaliteiten van abstracties die bij die functie horen. We zijn hier vooral geïnteresseerd in dat deel dat behulpzaam kan zijn bij het bepalen van de richting bij het verkennen van de inhoud van rol en competenties van de managing partner van een law firm. In die zin gebruiken we zijn model, dat we hier herhalen, vooral als analyse en integratiemodel.

Niveaus van Time Span of Discretion & Kwaliteiten van Abstractieniveaus		Organisatie-niveaus	Relatie tussen niveaus
Niveau V 5 jaar – 10 jaar	theorievormend eenmalig contact met het concrete voldoende om constructie te maken die alle concrete zaken dekt	Topdirectie / Raad van Bestuur	visie geeft basisconceptie(s) van de organisatie waarbinnen niveau IV kan (be)sturen
Niveau IV 2 jaar – 5 jaar	abstract-beleidsvormend werk met modellen, systemen en karakteristieken zonder de concrete uitvoering rechtstreeks te ervaren	Directie	strategisch management schept voorwaarden voor de niveaus I, II, en III, met name beslissingen omtrent de strategische keuzes
Niveau III 1 jaar – 2 jaar	conceptueel-concreet werk met "voorstellingen" van het concrete, maar nu in de toekomst. Maakt veranderingen van het concrete mogelijk	Hoger leidinggevend	beleid schept voorwaarden voor de beheersing van de processen op niveau I en II, en beleidsbeslissingen die de vormgeving van niveau I en II betreffen (met name de regelgrenzen)
Niveau II 3 mnd – 1 jaar	imaginair-concreet werk met het concrete in de "voorstelling, maakt planning, opleiden, taakverdeling, controle, mogelijk	Lager leidinggevend	beheersing van processen schept voorwaarden voor deze processen, waardoor op niveau I kan worden uitgevoerd
Niveau I 0-3 mnd	perspectief-concreet operationeel werk in het hier en nu vanuit directe waarneming	Uitvoerend	uitvoering van processen gericht op gebruiker

Fig. 22 - Time Span-model Jaques (bew. ajk)

6.2.2 Transformatie van niveau naar functie

Hoewel de functielagen in het model van Jaques in productie-organisaties duidelijk zichtbaar zijn, kan beargumenteerd worden dat deze ook in een professionele organisatie en een dienstverlenende organisatie aanwezig zijn. Dit model vertoont bovendien overeenkomsten met het eerder besproken classificatiesysteem van Mayson (Mayson, 1997). Niet dat het functiegebouw en de functietitels, in deze gelaagdheid er precies zo uit hoeven te zien, de functies zullen echter altijd aanwezig zijn. Men zou kunnen tegenwerpen dat het Time Span-model een nogal strikt model is voor een lijnorganisatie, of in Mintzberg termen de 'eenvoudige structuur', de 'startende onderneming' (Mintzberg, 2003). Als er al een ontwikkeling voor de kleine en middelgrote law firms is, is de richting 'professionele bureaucratie' en dan toch nog minimaal. Om deze reden achten wij het verantwoord dit model te gebruiken. Te meer omdat, ook al zijn niet alle fysieke lijnplaatsen ingevuld, de functies – het werk dat daarbij hoort – wel vervuld worden; niet alles is gedifferentieerd (zoals bij een startende onderneming nu eenmaal ook is) (Pannett, 1992). We construeren voor deze studie functie-equivalenten om de opbouw in taal passend te maken.

<i>functie-equivalent</i>	
RvB	→ voorzitter
directie	→ lid DB
hoger leidinggevende	→ sectieleider
lager leidinggevende	→ patroon
uitvoerend	→ advocaat

Fig. 23 - Transformatie van Time Span niveau naar functie

6.2.3 Koppeling processen aan functieportfolio in het Time Span-model

Eerder bespraken we de functieportfolio, als afgeleide van het model van Schuiling (Schuiling, 2008). We kunnen deze functieportfolio nu combineren met de eveneens door Schuiling besproken processen en deze koppelen aan het Time Span-model van Jaques.

<i>functie</i>	<i>processen</i>
voorzitter	<div>besturend proces (Schuiling, 2008)</div> <div>ondersteunend proces (Schuiling, 2008)</div> <div>primaire proces (Schuiling, 2008)</div>
lid DB	
sectieleider	
patroon	
advocaat	

Fig. 24 - Koppeling processen aan functieportfolio in Time Span model

6.2.4 Koppeling potentiële competenties aan het Time Span-model

In deze fase zijn we nog zoekende welke functie–competentie combinaties, welke clusters of welke operationalisaties mogelijk interessant zouden kunnen zijn voor het veldonderzoek. In hoofdstuk 2 bespraken we organisatiekenmerken van de law firm, in hoofdstuk 3 marktoriëntaties van de law firm, in

hoofdstuk 4 externe processen van discontinuïteit en in hoofdstuk 5 interne processen van discontinuïteit. Op grond daarvan ontwikkelen we een vermoeden over een aantal potentieel zinvolle competenties voor de verschillende functies die we in deze fase als richtinggevende concepten (*'sensitizing concepts'*) zien. Het Time Span-model is een aantrekkelijk model om voor de theoretische verkenning de volgende *sensitizing concepts* van mogelijk zinvolle competenties te formuleren en te positioneren en deze te koppelen aan de verschillende functies (zie figuur):

<i>functie</i>	<i>competenties</i>
voorzitter	transformationeel leiderschap competenties
lid DB	strategische competenties
sectieleider	management competenties
patroon	operationele competenties
advocaat	professionele competenties

Fig. 25 - Koppeling potentiële competenties aan Time Span model

Toelichting:

1. *professionele competenties*, de managing partners is altijd in zekere mate *advocaat*; om een effectieve balans tussen (deels eigen) innovatief en routine werk te kunnen organiseren;
2. *traditionele law firm operationele competenties*, om 'business-as-usual' te borgen en als *patroon* de opleiding van stagiaires te kunnen verzorgen;
3. *management competenties* om *sectieleaderschap* in praktisch management te kunnen uitoefenen, om een sectie te leiden;
4. *strategische competenties* om als *lid van het DB* een nieuwe match te kunnen maken tussen onderdelen van de traditionele firm en de kennisintensieve firm met de context;

5. *transformationeel leiderschap competenties*, om als *managing partner* andere partners, medewerkers en klanten de weg te wijzen, te inspireren en zelf reflectief te kunnen blijven en om een effectieve innovatieve organisatie te ontwikkelen in antwoord op externe ontwikkelingen.

6.2.5 Samenvatting van de redeneerlijn

Dit onderzoek betreft de law firm waarin advocaten vaak verschillende functies hebben. In het Time Span-model koppelden we daar een aantal competenties aan, die – als sensitizing concepts – min of meer logisch voortvloeien uit de vorige hoofdstukken. Daarna is een aantal transformatieslagen gemaakt. Allereerst scheppen we helderheid in de terminologie van functies en functie-niveaus en kunnen zo een transformatie van niveau naar functie maken. Zo kunnen we competenties koppelen aan de niveaus van het Time Span-model en de drie corresponderende processen van Schuiling. We kunnen zodoende in een theoretisch overzicht samenbrengen: processen, functie en competenties van de managing partner (zie figuur). In de volgende paragraaf bespreken we potentieel zinvolle competenties.

6.3 Potentieel zinvolle competenties bij functies van de managing partner

In de navolgende paragrafen onderzoeken we relevante literatuur op aanknopingspunten voor de vijf bovengenoemde competenties in relatie tot de functies in de law firm. We volgen daarbij steeds dezelfde methodiek. Vanuit verschillende invalshoeken, waaronder de law firm literatuur verzamelen we potentieel relevante competenties. Omdat er in de law firm literatuur weinig aanwezig is en omdat – zoals we al eerder opmerkten – de literatuur over competenties niet echt eenduidig en transparant is, stellen we onze theoretische eisen noodgedwongen laag. Dat betekent dat het niveau (individueel, organisatie, gewenst gedrag, streefcompetentie, enzovoort) door elkaar heen loopt. Aan het eind van elke beschrijving zullen we een schematische samenvatting ter verantwoording presenteren, waarnaar we deductief een aantal competenties voor de betreffende cluster zullen

<i>functie</i>	<i>processen</i>	<i>competenties</i>
voorzitter	besturend	transformationeel leiderschap competenties
lid DB		strategische competenties
sectieleider	ondersteunend	management competenties
patroon		operationele competenties
advocaat	primair	professionele competenties

Fig. 26 - Samenvatting redeneerlijn koppelingen

selecteren. Deze is als volgt (hier nog leeg) vormgegeven:

cluster	functie	competenties
competentie	functie	<ul style="list-style-type: none"> • a • b • c • ... n

Aan het eind van deze paragraaf zullen we in een samenvattende tabel de theoretische bevindingen presenteren.

6.3.1 Competenties in de law firm literatuur

In de law firm literatuur is weinig specifieke aandacht voor competenties. We vinden aanwijzingen bij NOvA, Mayson, Allingham & Mill, Lorsch en Tierney (Allingham & Mill, 2000; Lorsch & Tierney, 2002; Mayson, 1992, 1997, 2007; Nederlandse Orde van Advocaten, 2003).

Bij Mayson treffen we een primitief soort combinatie-competentieprofiel van de individuele werker en dat van de law firm aan. Mayson stelt een verbinding tussen human-, social- en law firm specifieke kennis (knowledge). Primitief omdat het gebaseerd is op de cognitieve benadering (kennisbenadering) en niet vanuit de benadering van competent gedrag (Dewulf, 1999). Mayson onderscheidt hier individual capital or know-how van firm-specific capital or know-how (Mayson, 1997):

individual capital or know-how	firm-specific capital or know-how
<ul style="list-style-type: none"> a. general education, intelligence and skills b. legal education c. the skills develops from experience in a law office, including the know-how relating to specific types of transactions d. personal and professional reputation and credibility e. client following, client relationships, and specific knowledge about clients f. knowledge, experience and skills of management, including management of oneself, of others, of transactions and matters, and of the whole part of business 	<ul style="list-style-type: none"> a. the client base b. information about the clients c. client following, manifested in predictable flows of work d. access to the collective individual know-how in the firm (and, through appropriate systems, to the retained know-how of those who are no longer with the firm) e. the combination of individual know-how into greater depth or breadth of legal or practical specialisation f. the ability to assure quality in the delivery of legal and support services, particularly through supervision and monitoring, training and development, precedents and know-how systems, and quality management g. common culture, values, attitudes and beliefs

	<ul style="list-style-type: none"> h. situational know-how: knowledge of the personalities, culture and working practice and procedures (organizational routines) that allows delivery to be achieved more effectively and efficiently i. the managerial know-how that leads to the creation of a structure and ways of working within which much of the situational know-how becomes productive j. the firm's reputation and credibility in the marketplace
--	---

Vanuit de eerder genoemde KPMG scenario's (Notten, 2005) en de opmerkingen van Susskind (Susskind, 1996, 2000b) willen we de volgende aanvulling en verfijningen op Mayson's indeling voorstellen (omwille van de consistentie hier in het Engels):²

additional individual capital or know-how	additional firm-specific capital or know-how
<ul style="list-style-type: none"> g. developed communications skills like: specific general communication skills, consultancy skills, negotiation, conflict management, networking h. personal skills in multidisciplinary work i. a learning attitude j. flexibility in function, role k. personal skills in project management l. leadership qualities m. personal skills in generating or combining old knowledge into new knowledge/know how, and make business out of it n. flexible in domicile and workplace o. have a clear personal development plan 	<ul style="list-style-type: none"> k. the managerial know-how in project management, also with competitors l. the managerial know-how to work as a (partly virtual) network organization m. the managerial know-how in managing multidisciplinary teams (also with clients) n. a learning- and development centre for workers and client (centre of excellence)

² Een waarschuwing is hier op zijn plaats: Mayson redeneert vanuit zijn UK, USA en internationale ervaring met de echt grote (internationale) law firms (> 1000 mensen) binnen andere legale systemen dan de Nederlandse. Verschillen in de Nederlandse praktijk, omvang, legale systemen, rol-, functie- en opleidingsverschillen van juristen, zijn groot; kantoorculturen zijn niet vergelijkbaar. Wij kennen bijvoorbeeld in Nederland niet een echt managementsysteem voor law firms. De aanvullingen zouden dus cultureel biased kunnen zijn.

Ook bij Wanrooy treffen we geen specifieke competenties op gedragsniveau van managing partners voor de law firm aan. Hij verzamelt gegevens vanuit de governance literatuur en constateert dat code Tabaksblad geen aanwijzingen geeft voor de kwaliteit van de bestuurder (Wanrooy, 2007).

6.3.2 Verkenning Professionele competenties

We spreken hier over competenties op het niveau van de advocaat in zijn rol als advocaat. Daarvoor is door de NOvA een competentieprofiel opgesteld (Nederlandse Orde van Advocaten, 2003). Volgens dit profiel dient de advocaat in staat te zijn:

Analytisch vermogen	Hoofd- en bijzaken kunnen onderscheiden; een vraagstelling in onderdelen uitsplitsen en logische verbanden leggen tussen de verschillende deelaspecten.
Oordeelsvorming	Op basis van informatie en analyse van een gegeven situatie tot een weloverwogen oordeel komen.
Plannen	Een tijdspad of prioriteitsstelling maken voor eigen werk of dat van anderen.
Snelheid van begrip	Nieuwe informatie of gebeurtenissen snel kunnen bevatten; zich vlot kunnen oriënteren in een onbekende omgeving.
Cliëntgerichtheid	In het denken en handelen de cliënt centraal stellen.
Inlevingsvermogen	Zich in de belevingswereld van anderen verplaatsen. Het eigen gedrag afstemmen op de gevoelens van anderen. Sensitiviteit.
Relatiebeheer extern	Persoonlijke relaties opbouwen en onderhouden met klanten en andere contactpersonen.
Relatiebeheer intern	Persoonlijke relaties opbouwen en onderhouden met collega's en contactpersonen.
Organisatiesensitiviteit	Gevoel hebben voor interne verhoudingen. Gemakkelijk (nieuwe) contacten leggen in de organisatie.
Overtuigingskracht	Op basis van persoonlijk overwicht invloed uitoefenen op mensen en situaties. Ideeën duidelijk en stellig communiceren, gericht op acceptatie. Weerstanden overwinnen.
Stressbestendigheid	Effectief blijven werken onder grote druk, bij tegenslag en/of in een hectische omgeving.

Dit profiel is didactisch als volgt te presenteren (Kil & Zwanenburg, 2008):

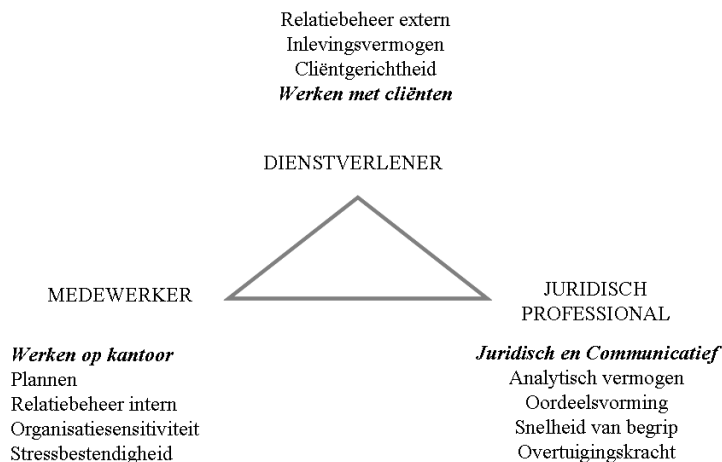


Fig. 27 - Competentieprofiel Advocatuur NOvA (bew. ajk)

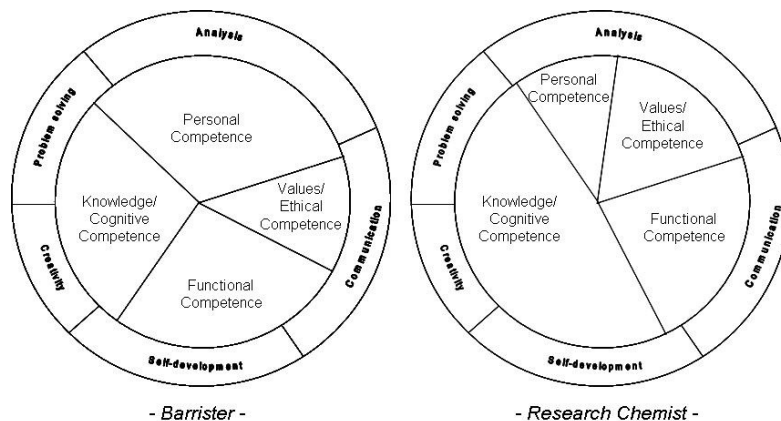
We zien hier bevestigd dat dit profiel is geschreven voor de individuele professional met zijn eigen klanten, weliswaar (meestal) niet in zijn eentje maar in een samenwerkingsverband. In die zin is de naamgeving Competentieprofiel Advocatuur misleidend, het zou moeten zijn: Competentieprofiel voor de Advocaat in de directe juridische dienstverlening.

Mayson geeft in een ouder werk een lijst met competenties voor de advocaat (Mayson, 1992):

Technical competence	Legal knowledge, Research ability, Written work, Oral presentation, Organisation
Professional competence	Conduct, Goals, Imagination, Workload
Client relationships	Client relations, Client retention, Client development Reputation
Professional relations	Lawyer relations, Non-legal relations, Ability to refer work, Dedication to the firm
Personal development	Maturity, Attitude, Self-confidence, Integrity, Flexibility Involvement in wider business and social communities

Cheetam en Chivers benoemen op grond van onderzoek vier – verbonden en van elkaar afhankelijke – kerncompetenties voor de professional: *Knowled-*

ge/cognitive competence, Functional competence, Personal or behavioural competence en Values/ethical competence. Daarboven formuleren zij vier competenties die zij *meta-competencies* noemen: *a competency that assists in developing other competencies or is capable of enhancing or mediating other competencies (in any or all of the core competent areas)*'. Zij werken dat verder uit in – wat zij noemen *occupational competence mix*. We zien een uitgewerkt model op grond voor de barristers en ter vergelijk voor een research chemicus (Cheetam & Chivers, 2005, pp. 98):



- Barrister -
- Research Chemist -
Fig. 28 - Cheetam: occupational competence mix

Voor deze competentie zien we de beste aansluiting bij de competenties zoals ze geformuleerd zijn door de Nederlands Orde van Advocaten, in die zin dat we ze opvatten als de competenties van de individuele advocaat in de directe juridische dienstverlening.

Loth en Gaakeer stellen dat de professionele kennis van de jurist verder gaat dan wetenschappelijke juridische kennis. En dat de kennis in de professionele praktijk aangevuld wordt met kennis uit de achtergronden van de kwesties die zij voor cliënten behandelen. Bijvoorbeeld iets over de bouw vanwege een bouwrechtzaak, over programmeertalen vanwege een intellectueel eigendom kwestie in de ICT-branche, enzovoort. Zij stellen dat het juridische discours *'in feite een discours over andere discoursen'* is en de kennis zo een mengsel is van kennis van andere disciplines. De jurist is ook een beetje socioloog, econoom, accountant, ingenieur, maar hij wendt die expertise aan als jurist, zo stellen zij (Loth & Gaakeer, 2005). Dat is wel iets te grotesk. We zouden liever spreken van fragmentarische en casuïstische sociologische-, economische-, accountantie- en technische kenniselementen, in de categorie *'scharrelkennis'* (van Loon & Wijsbek, 2003) die tot stand komt via zogenaamd *'informeel*

of *incidenteel leren*'. We spreken hier eigenlijk over het snel kunnen verwerken van relevante cliëntcontext-kennis, dus over de *information-processing (cognitive) skills*, waar Dess & Pickens over spreken (Dess & Pickens in: Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003).

Korte samenvatting in tabel:

auteurs	conceptuele achtergrond	competenties
Dess & Pickens in: Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003	leercomponenten voor human capital	motor skills; information gathering (perception) skills; information-processing (cognitive) skills; communication skills; experience; knowledge; social skills; values, beliefs, and attitudes
Nederlandse Orde van Advocaten, 2003	competentieprofiel advocatuur	analytisch vermogen; oordeelsvorming; plannen; snelheid van begrip; cliëntgerichtheid; inlevingsvermogen; relatiebeheer in- en extern; organisatiesensitiviteit; overtuigingskracht; stressbestendigheid
Mayson, 1992	competenties voor de advocaat	technical competence; professional competence; client relationships; professional relations; personal development
Cheetam & Chivers, 2005	kerncompetenties voor de professional in een 'occupational competence mix'	knowledge/cognitive competence, functional competence, personal or behavioural competence en values/ethical competence
Loth & Gaakeer, 2005	informeel of incidenteel leren van relevante cliëntcontext-kennis	information-processing (cognitive) skills; snelheid van begrip, analytisch vermogen

De navolgende competenties zijn relevant voor ons onderzoek:

cluster	functie	Competenties
Professionele competenties	advocaat	<ul style="list-style-type: none"> • analytisch vermogen • oordeelsvorming, • plannen • cliëntgerichtheid en relatiebeheer • organisatiesensitiviteit • overtuigingskracht

6.3.3 Verkenning Operationele competenties

Hier wordt bedoeld op de advocaat in zijn rol als direct leidinggevende aan een paar andere advocaten, maar vooral als patroon voor de stagiaires. Patroon betekent zoveel als 'formeel opleider'. De – historische – functietitel 'patroon' wordt in de advocatuur nog officieel als functietitel gebruikt (Henssen, 1998; Loth & Gaakeer, 2005) en is met regelgeving omgeven (Nederlandse Orde

van Advocaten, 2007b). Los van andere eisen kan alleen een advocaat patroon zijn en kan een patroon ook alleen effectief zijn als hij zelf over operationele competenties beschikt. We spreken over stagiaires van zeer verschillende leeftijd meestal direct na de rechtenstudie; er zijn ook instromers die eerder een juridische beroep uitoefenden (bijvoorbeeld bedrijfsjuristen, magistraten, docenten). We spreken hier in feite van een vorm van duaal leren: deels de verplichte beroepsopleiding van de Nederlandse Orde van Advocaten en daarnaast on-the-job leren onder verantwoording van een patroon. Voor beide vormen van leren is inmiddels wel een schets van de inhoud samen te stellen, maar nog geen specifieke didactiek ontwikkeld (Flikkema & van Otterlo, 2003; van Otterlo, 2002; W.M. Sullivan, A. Colby, Welch Wegner, J. et al., 2007). We dienen onze bron dus elders te zoeken. Voor wat betreft het on-the-job leren gaat het dus om *employer based training* waarvoor het *Holton model for employee learning taxonomy* inzichtgevend kan zijn:

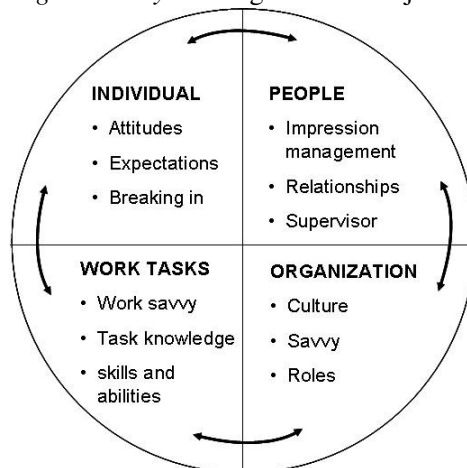


Fig. 29 - Holton: taxonomie leertaken beginnend werknemer

Holton stelt een taxonomie van 12 leertaken van de beginnende werknemer, verdeeld in vier grote domeinen: *individueel*, *mensen*, *organisatie* en *werkta-ken* (Holton in: Knowles, Holton, & Swanson, 1998). Als methodes zijn beschikbaar: coaching, mentoring en counseling (Goijarts & Zaanen, 1998; Megginson & Clutterbuck, 1995), individuele instructie (Cadwell, 2001), Communities of Practice (Baets, 2003; Kant & Sprenger, 2004; Lave & Wenger, 1991; Lesser, Fontaine & Slusher, 2000; Lowyck & Pöysä, 2003; de Poot & Mulder, 2003; Rutjens & de Vries, 2003; Stamps, 2000; Wenger, 1998, 2000a; Wenger, McDermott & Snyder, 2002).

Bij Mayson zien we als 'rol' voor de supervisor ook nog: commitment aan het deleger- en begeleidingsproces, geef heldere en specifieke opdrachten, moni-

tor het werk en de voortgang daarvan, geef constructive feedback op de performance (Mayson, 1992).

Gedrag dat de advocaat-patroon moet vertonen om de 12 leeractiviteiten van de nieuwe werknemer te faciliteren leiden we af van het Holton model. In het kort komt dat – vertaald naar de praktijk van de law firm – neer op de volgende activiteiten en competenties:

Individuele instructie, demonstratie, begeleiding, coaching, mentoring en counseling van individuen of kleine groepen beginnende advocaten door:

- de stagiaire te begeleiden bij het vinden van een goed productief evenwicht tussen zijn persoonlijke waardes en verwachtingen en die van de organisatie; is zich bewust te laten worden van het effect van zijn entree in de nieuwe organisatie;
- de stagiaire te leren over de rol van relaties in organisaties in relatie tot succes en te leren hoe dat – en samenwerking met anderen daarin- aangepakt moet worden;
- een heldere supervisor/patroonsrol te vervullen en daarbij de stagiaire te helpen de juiste leer- en werkhouding aan te nemen, om zo ook zicht te krijgen op arbeidsverhoudingen;
- de stagiaire te begeleiden bij het verwerven van kennis en gedrag dat aansluit bij de organisatiecultuur en hoe dat te gebruiken voor succesvol opereren;
- de stagiaire te coachen op het voortdurend zichzelf kunnen plaatsen in een groter perspectief van organisatiedoelen en rolverwarringen op te leren lossen;
- te demonstreren, instrueren, mentoren en counselen om kennis en skills in de taak toe te passen en te stimuleren en te ondersteunen naar verdere ontwikkeling van noodzakelijke generieke professionele skills; alsmede de kwaliteitscriteria aan te leren.

Uit het NOvA competentieprofiel zijn ook de volgende operationele competenties relevant: (Nederlandse Orde van Advocaten, 2003):

Plannen	Een tijdspad of prioriteitsstelling maken voor eigen werk of dat van anderen.
Relatiebeheer intern	Persoonlijke relaties opbouwen en onderhouden met collega's en contactpersonen.
Organisatiesensitiviteit	Gevoel hebben voor interne verhoudingen. Gemakkelijk (nieuwe) contacten leggen in de organisatie.
Stressbestendigheid	Effectief blijven werken onder grote druk, bij tegenslag en/of in een hectische omgeving.

In tabel:

auteurs	conceptuele achtergrond	competenties
Holton in: Knowles, Holton, & Swanson, 1998	12 leertaken van de beginnende werknemer	individuele instructie, demonstratie, begeleiding, coaching, mentoring, counseling van individuen of kleine groepen beginnende advocaten
Mayson, 1992	'rol' voor de supervisor	commitment aan het delegeren- en begeleidingsproces, heldere en specifieke opdrachten, monitor werk en voortgang, constructieve feedback op performance
Nederlandse Orde van Advocaten, 2003	competentieprofiel advocatuur	plannen; relatiebeheer intern; organisatiesensitiviteit; stressbestendigheid

De navolgende competenties zijn relevant voor ons onderzoek:

cluster	functie	competenties
Operationele competenties	patroon	<ul style="list-style-type: none"> • didactische competenties • commitment aan het delegeren- en begeleidingsproces • specifieke opdrachten, monitoring en feedback op performance • relatiebeheer intern • organisatiesensitiviteit • stressbestendigheid

6.3.4 Verkenning Management competenties

We richten ons hier op competenties die te maken hebben met een hoger leidinggevende functie en vertalen dat naar de law firm toe als leider van een sectie. Hiertoe is het tenminste noodzakelijk dat de vorige twee competentieniveaus voldoende beheerst worden. Bij andersoortige organisaties zou men hier spreken van een meewerkende voorman, een middle-manager, een groepsleider, of businessunit manager. We zoeken naar die literatuur die het meest zinvol is voor de doelstelling van deze paragraaf.

We kunnen vermoeden dat de – law firm – competenties, zoals we die eerder aantreffen bij Mayson (Mayson, 1997) en aangevuld hebben, richting geven: *general education; intelligence and skills; legal education; the skills develops from experience in a law office, including the know-how relating to specific types of transactions; personal and professional reputation and credibility;*

client following; client relationships and specific knowledge about clients; knowledge, experience and skills of management, including management of oneself, of others, of transactions and matters, and of the whole part of business; developed communications skills like: specific general communication skills, consultancy skills, negotiation, conflict management, networking, personal skills in multidisciplinary work; a learning attitude; flexibility in function, role; personal skills in project management; leadership qualities; personal skills in generating or combining old knowledge into new knowledge/know how, and make business out of it; flexible in domicile and workplace; have a clear personal development plan.

Mayson somt de ‘verantwoordelijkheden voor een sectieleider op’ (lees: taak) (Mayson, 2007): business planning voor de sectie, consistent met de organisatiestrategie; business ontwikkeling en marketing; coördinatie van cliënt management en klantrelatie ontwikkeling; ontwikkeling van noodzakelijke structuren en specialisaties binnen de groep; zorg voor aanbod van noodzakelijke professionele ontwikkeling en kennis; zorg voor voldoende werk; werkverdeling; zorg voor economische gezondheid en bijdrage aan de firm; personeelsplanning en performance.

Zoals eerder opgemerkt kunnen we deze positie ook als ‘de middlemanager’ zoals gedefinieerd door Hemelrijk, die stelt: ‘een leidinggevende heeft als het ware zijn eigen bedrijfje binnen een organisatie. Hij is verantwoordelijk voor een aantal medewerkers en samen met hen moet hij bepaalde resultaten boeken’ (Hemelrijk, 2008).

Om onduidelijke redenen noemt Hemelrijk en ook Engelbregt en Kruijer, dit ook wel een *peoplemanager* (Engelbregt & Kruijer, 2008). Onduidelijk en verwarrend gezien de taakinhoud die er aan toegevoegd wordt: plannen, doelen stellen, organiseren, leiden en evalueren (Hemelrijk, 2008), grote groepen aansturen en veranderingsprocessen tot een goed einde brengen (Engelbregt & Kruijer, 2008). Spencer en Spencer geven een model voor managers, met een weging van de verschillende competenties (Spencer & Spencer, 1993, p. 199 ev.):

<i>A Generic Competency Model of Managers</i>	
Weight	Competency
XXXXXX	<i>Impact and Influence</i>
XXXXXX	<i>Achievement Orientation</i>
XXXX	<i>Teamwork and Cooperation</i>
XXXX	<i>Analytical Thinking</i>
XXXX	<i>Initiative</i>
XXX	<i>Developing Others</i>
XX	<i>Self-Confidence</i>
XX	<i>Directiveness/Assertiveness</i>
XX	<i>Information Seeking</i>
XX	<i>Team Leadership</i>
XX	<i>Conceptual Thinking</i>
Base requirements	<i>(Organizational Awareness and Relationship Building) Expertise/Specialized Knowledge</i>

Fig. 30 - Spencer & Spencer: generic competency model for managers

Het managen van professionals is een moeilijke taak. Zowel voor de manager die professionals moet managen, als voor een professional die professionals moet managen. Of zoals we eerder al refereerden: professionals in een partnership worden ook wel omschreven als *'unmanagable'* (Howard, 1991, p. 111). Weggeman drukt het kernachtig uit: 'het slechte nieuws' is dat professionals niet gemanaged kunnen worden door regels of procedures op te leggen, of door de toepassing van informatiesystemen (Mintzberg, 2003) en 'het goede nieuws' is dat het energieniveau van professionals een functie is van de mogelijkheid om zich te kunnen identificeren met de 'waarden' (hogere doelen) van de organisatie' (Weggeman, 2000).

De Monchy geeft het spanningsveld van rolverwachtingen waarin de professional opereert kernachtig weer. De vakgenoten verwachten beroepsgroep conforme expertise, vakontwikkeling en kennisdeling. De klant/opdrachtgever verwacht concrete oplossingen en toepasbare kennis. De manager en collega's verwachten organisatieloyaliteit. De professional dient zich, volgens de Monchy, dus naar deze drie groepen te positioneren vanuit zijn eigen opvatting over zijn werk (de Monchy, 2008, p. 24–26).

De productiviteit van de nieuwe kenniswerker is nog niet zo eenvoudig te bepalen. Die wordt, volgens Drucker, door zes factoren bepaald (Drucker, 1999):

- de taak zelf
- het zelfmanagement van de kenniswerker
- de continue innovatie (onderhoud)
- kennis veronderstelt continu leren en doceren (onderhoud)

- gelijkwaardigheid van kwantiteit en kwaliteit
- het besef dat de kenniswerker een baat is in plaats van een kost en de kenniswerker zelf kiest om op deze plaats te willen werken (commitment aan de organisatie).

Cevat stelt dat de kenniswerker zelf volledig relatieverantwoordelijk wordt. Hij houdt ook een pleidooi voor zelforganisatie en zelfmanagement (Cevat, 2000). Cornelissen zou dit *communicatieve zelfsturing* noemen (Cornelissen, 1990). Daarbij refereert Cevat specifiek aan Mintzberg's professionele organisatie configuratie (Mintzberg, 1991, p. 180, e.v.) en niet naar Greenwood's law firm archetypes P² of het MPB model (*managerial professional business*) (in: Ackroyd & Muzio, 2004, p.741; in: Cooper, Hining, Greenwood et al., 1996).

Dit pleidooi van Cevat over zelforganisatie is overigens deels overbodig en deels inconsistent. Zelforganisatie en zelfmanagement zijn karakteristieken die professionals uit de aard van hun professional-zijn toch al hebben en niet kunnen- en zullen laten. Cevat probeert langs een omweg datgene dat karakteristiek is voor de professionele organisatie van belang te maken voor de manager van professionals. In die zin zijn zijn opmerkingen wel relevant als hij stelt dat een manager die (veranderings-) processen moet sturen, de volgende principes dient toe te passen:

1. De professionals dienen er van doordrongen te zijn dat de organisatie ze aan hun verantwoordelijkheden zal houden. Wanneer ze zich niet als professional kunnen of willen opstellen, is de manager genoodzaakt hun professionele vrijheden en bevoegdheden terug te nemen (een goed voorbeeld van loyale elite!, ajk).
2. Professionals zullen de businessprocessen deels opnieuw inrichten. Ze staan taken af en trekken nieuwe taken aan, resultaten en kwaliteit zullen anders zijn, communicatielijnen en informatiestromen zullen veranderen.
3. Een aantal professionals krijgt een andere plaats in de hiërarchische structuren.
4. De professionals zullen gezamenlijk oplossingen formuleren voor de gestelde doelen en daarbij gebruikmaken van de mogelijkheden die de omgeving hen biedt. Het management zal deze oplossingen beoordelen en fiatteren.
5. Het management moet in staat worden gesteld de bewegingen permanent te toetsen op hun relatie met de gestelde doelen en zal de effectiviteit van de gekozen oplossingen in hun onderlinge verband beoordelen (Cevat, 2000, p. 147–148).

Weggeman stelt in zijn laatste werk doelen voor het managen van professionals op een hoger niveau. Het gaat er volgens hem om dat het managen van professionals vooral is:

- het participatief ontwikkelen van een collectieve ambitie;
- het kunnen inspireren van mensen;
- er *zijn*, goed waarnemen en echt communiceren;
- durven differentiëren (= outputsturing tenzij ...; assertief optreden naar mensen die niet meer zo goed zijn in hun vak);
- willen functioneren als hitteschild voor de 'ruis van boven';
- praktiseren van een gezaghebbende maar dienende attitude (Weggeman, 2007).

McKenna en Maister geven een aantal succesvolle gedragingen die specifiek bedoeld zijn voor het leidinggeven door een professional aan professionals (McKenna & Maister, 2002). Kort samengevat komen deze neer op: verhelder je rol (wat is je toegevoegde waarde als groepsleider), stel je mandaat zeker, bouw relaties op, durf inspirerend te zijn, win de toestemming om te coachen, luister om een relatie op te bouwen, ga met verschillende mensen verschillend om (differentieer), help underperformers, tackle de prima-donnas, bouw support voor verandering, verhelder groepsdoelen, ontwikkel een groepsverantwoordelijkheidsgevoel, bouw groepsvertrouwen op, kies voor uitdagingen, zorg voor energieke besprekingen, geef erkenning, los inter-persoonlijke conflicten op, los crises op, koester de junioren, integreer nieuwe mensen, hou de groeps grootte in de gaten en meet de groepsresultaten.

De Groot stelt 10 succesfactoren voor de arbeid van professionals: kennis, uitdaging, leervermogen en leerbereidheid, taakstelling, informatie- en communicatievoorziening, intrinsieke motivatie, feedback en autonomie (de Groot, 2005). We kunnen deze opvatten als streefdoelen voor de leidinggevende, die dus door competent gedrag gerealiseerd dienen te worden.

Eerder merkten we op dat de law firm een 'career-company' is. Dat houdt in dat de professional zijn carrière in de law firm maakt, of – om met Realin te spreken – daarin zijn professionele 'life-cycle' doorbrengt (Raelin, 2002, p. 22 ev.). In een wat ouder onderzoek refereert hij aan een drie-fase indeling van Super (1957!) (Raelin, 1985). De populatie van dat onderzoek bestaat uit diverse soorten professionals die flexibel op de arbeidsmarkt zijn (advocaten, technici, financiële professionals, chemici, e.d.) die ingeschreven staan in de database van een recruitment bureau (dus van baan willen veranderen) met minimaal leidinggevende ervaring aan > 10 personen. Hoewel dat niet precies

de onderzoeksgroep van deze studie is vinden we aanknopingspunten bij de opvattingen van Weggeman en Maister (Maister, 1993; Weggeman, 1992, 2007). We zien hier ook de problematiek van de ‘career-company’ opdoemen. Tenslotte destilleren we ook aanwijzingen voor het management. We vatten en bewerken de belangrijkste theoretische opvattingen en conclusies van dit onderzoek van Raelin samen in onderstaand schema, en zien aanknopingspunten voor de middle-manager (fase 2) die vooral aan fase 1 personen leiding geeft:

diverse benamingen fasering		fase 1	fase 2	fase 3
		‘early trial’	‘middle stabilization’	‘late maintenance’
		‘finding a niche’	‘digging in’	‘entrenched’
karakteristieken bij de professionaal	<i>senioriteit</i>	laag	middel	hoog
	<i>betrokkenheid op het werk</i>	weinig	goed, in ruil voor autonomie, zonder management taken	hoog
	<i>motivatie</i>	weinig intrinsiek	intrinsiek	sterk intrinsiek
	<i>behoefte zekerheid</i>	weinig	uitdagingen	groot, baanbehoud
	<i>focus</i>	zelfverwerkelijking	resultaten bereiken	zoekend
	<i>behoefte zelffulfilment</i>	hoog	hoog	minder, meer op het werk zelf
	<i>willen</i>	als professional behandeld worden, meebeslissen	professie op hoog niveau zelf uitvoeren	uitdienen
management opgave	<i>attentie op</i>	vinden goede niche	geestelijke gezondheid	gebrek aan aspiratie en motivatie
	<i>opgave</i>	mobiliteit	losse aansturing, met veel eigen regelcapaciteit	niet te veel organisatorische verantwoordelijkheden
	<i>ontwikkeling of taken</i>	laten deelnemen aan goede projecten en het vinden van een goede niche	werk in kleine taakgroepen met goede collega’s teveel werk en overdragen van kennis ipv. zelf uitvoeren	mentor, coach
	<i>als dat niet lukt</i>	afscheid nemen	gevaar voor burn-out en eenzaamheid	promotie naar speciale plaats (ambassadeur, acquisitie); anders afscheid nemen

Als het gaat om kennismanagement is de rol van de middlemanager cruciaal. Die is voor zijn sectie ook verantwoordelijk voor het absorberen van nieuwe kennis, het intern verspreiden daarvan, het genereren van nieuwe kennis en het exploiteren van die nieuwe kennis (Sprenger, C.H. van Eijdsen, S. ten Have et al., 1995).

In hoofdstuk 3 bespraken we de waardedisciplines van Treacy & Wiersema: Operational Excellence (OpEx), Customer Intimicy en Product Leadership (Treacy & Wiersema, 1995). HRM aspecten van deze drie waardedisciplines

hebben een verschillend karakter. Jolink et al. stellen dat ‘*de strategie, arbeidsorganisatie en personeelskenmerken van Operational Excellence slecht passen bij het gedachtengoed van HRM*’. Omdat zij in hun onderzoek HRM bezien vanuit de ‘resource based view’ en omdat zij onderzoek deden in OpEx-organisaties met een eenvoudige dienstverlening of verkoop (telemarketing, winkelpersoneel warenhuis) is niet direct helder wat de betekenis van de bevindingen voor de professional service organisatie, meer in het bijzonder het HRM-beleid van de law firm, zou kunnen zijn. Hun conclusie is ook dat het ontwerpen en inrichten van een Opex-organisatie hoge eisen stelt omdat andere organisatieprincipes niet zonder meer kunnen worden overgenomen. Elementen voor verder specifiek onderzoek in de law firm naar de HRM-aspecten van de verschillende waardedisciplines zouden de door hen genoemde ontwerpvariabelen *flexibiliteit versus standaardisatie, regelvereisten versus regelvermogen* en de beperkte ontwikkeling en loopbaanperspectieven kunnen zijn (Jolink, Jonker & Schoemaker, 2007). Resultaten van een dergelijk onderzoek zouden zeker een aanvulling op de huidige inzichten op het gebied van HRM-beleid en -praktijk in de law firm zijn (van Otterlo, 2005; Van Otterlo & Dijkstra, 2006).

In het geval een sectie opgevat wordt als een *Community of Practice* zijn er een groot aantal elementen, ontwerp- en managementprincipes van belang. We bespreken deze hier niet (Baets, 2003; Bood & Coenders, 2004; Bruining & Haffmans, 2001; Lave & Wenger, 1991; Lesser, Fontaine & Slusher, 2000; Lowyck & Pöysä, 2003; Rutjens & de Vries, 2003; Spiering, 1997; Stamps, 2000; Vennix, 2001; Wenger, 1998, 2000a, 2000b; Wenger, McDermott, & Snyder, 2002). We gaan hier ook niet dieper in op elementen uit de *organizational identity theory*, waaronder de invalshoek de sectie te zien als ‘clan’ (Albert & Whetten, 2004; Alvesson, 2004b; Gioia, Schutz & Corley, 2004; Hatch & Schutlz, 2004b; Jolink, Jonker & Schoemaker, 2007; Schoemaker, 2003, 2004, 2006c, 2007; Schoemaker & Jonker, 2005; Seiling, 1997; Whetten, 2006).

Tenslotte laten we andere vormen van apart te onderscheiden werkeenheden als *business units* of *zelfsturende teams* buiten beschouwing (van Amelsvoort, 1992, 1999; Hoogerwerf, 1997; Kuipers & van Amelsvoort, 1990; de Sitter, Naber & Verschuur, 1998; Spiering, 1997; Wissema, 1990b).

Bij managen hoort ook delegeren. In het geval van delegeren aan professionals geeft Maister de volgende aanwijzingen:

1. Describe the context and importance of assignment.
2. Describe the assignment.

3. Set parameters (such as deadline, scope, format, relative priority).
4. Set success criteria; how task will be judged.
5. Discuss monitoring and scheduled check points.
6. Check for understanding.
7. Solicit and deal with concerns.
8. Repeat explanation of context and importance (Maister, 1993).

Het concept empowerment gaat verder en kan organisatiebreed worden ingezet. Definities lopen nogal uiteen (Block, 1987; Lashley, 2001; Makin, Cooper, & Cox 1996; Senge, 1990) maar gemeenschappelijk is het overdragen van taken met businessverantwoording en bevoegdheden, gericht op verhoging van werksatisfactie, autonomie en zelfsturing, kwaliteit en verplattung van organisaties. Lashley werkt een gefaseerd model voor dienstverlenende organisaties uit (zie figuur).

Als vormen van empowerment worden gegeven (Lashley, 2001):

- meer participatie (op taak- en teamniveau, job enrichment)
- meer betrokkenheid (kwaliteitskringen, teambriefing, job enlargement)
- meer inspanning (medewerkers commitment)
- meer delayering (minder bureaucratie, besluitvorming lager, autonomie)

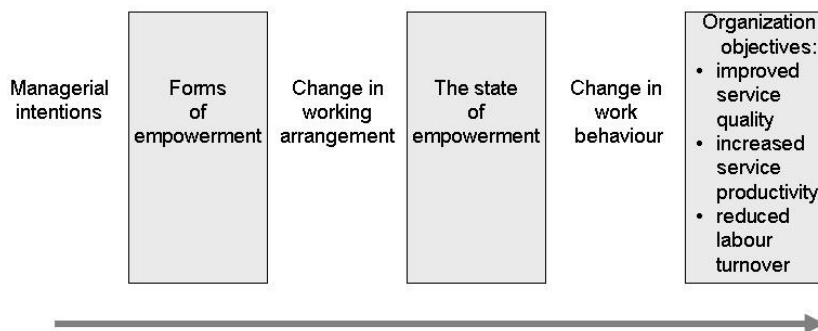


Fig. 31 - Lashley's empowerment voor dienstverlenende organisaties

Hackman geeft vijf condities voor een succesvol team (Hackman, 2002):

- zorgvuldige samenstelling
- geef een duidelijke richting (direction)
- maak een adequate teamstructuur
- geef het team een goede organisatieondersteuning
- zorg voor hands-on/expert coaching

In een oudere bron over management treffen we een adequaat best practice model aan om niveaus van managementgedrag in de law firm te kunnen beschrijven. Reddin sluit aan bij het (Ohio-) onderzoek van Fleishman & Harris, die twee onafhankelijke dimensies vonden: *consideration* en *initiation structure* (Fleishman & Harris, 1962). Deze dimensies worden in de latere populaire management boeken resp. *mensgericht* en *taakgericht* genoemd en zijn door veel auteurs gekopieerd en/of vermaakt. Reddin gaat in zijn '3D-model' uit van vier basisstijlen van leidinggevend gedrag die gerangschikt zijn volgens de as: meer-of-minder relatie gericht (R) en de as meer-of-minder taakgericht (T). Het is een situationeel model; daarmee wil gezegd zijn dat niet elke stijl in elke situatie effectief is. Dat levert vier managementstijlen op: Relatie, Integratie, Separatie en Dedicatie (Reddin, 1980). Zoals al opgemerkt zijn stijlen nauw verweven met situaties. Basisstijlen worden gebruikt in situaties waarin zij passen of niet passen.

De effectiviteit neemt toe als de stijl past bij de passende situatie. Het levert zo acht managersstijlen op. Namelijk vier in niet passende- en vier in passende situaties. De minder en meer effectieve versie van de basisstijlen kunnen in schema worden gebracht en geeft de dynamiek goed aan. Deze acht managementstijlen en situaties kunnen worden samengebracht en geven een globaal handvat voor het beoordelen van het soort stijl en de effectiviteit daarvan in een bepaalde situatie (Reddin, 1980).

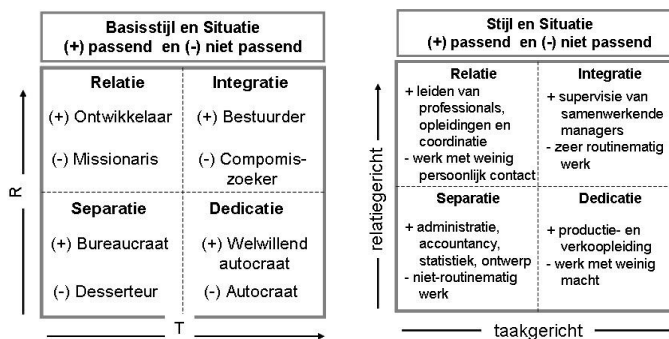


Fig. 32 - Reddin's managementstijl en situatie

Welke functies dienen in de organisatie aanwezig te zijn om leerprocessen te ondersteunen en wat is daarbij de taak van het management? Uitwerking van dit thema valt buiten het bestek van deze studie. We noemen hier alleen de noties van Kessels en Den Breejen. Kessels noemt zeven leerfuncties waaraan de organisatie moet voldoen; deze zijn – volgens Kessels – bovendien aangrijpingspunten voor het werken aan kennisproductiviteit (Kessels & Poell, 2001, p. 5–21):

- verwerven van materiedeskundigheid en vakkennis die direct met de beoogde competenties samenhangen;
- leren oplossen van problemen met behulp van de verworven materiedeskundigheid;
- ontwikkelen van reflectieve vaardigheden en metacognities die helpen bij het vinden van wegen om nieuwe kennis op het spoor te komen, hoe deze te verwerven en toepasbaar te maken;
- verwerven van communicatieve en sociale vaardigheden die de toegang verschaffen tot het kenniswerk van anderen en die het leerklimaat van een werkomgeving veraangenamen;
- verwerven van vaardigheden die de motivatie en affecties rond het werken en leren reguleren en die het leren betekenis geven en de betrokkenheid versterken;
- bevorderen van rust en stabiliteit, zodat verdieping en verbetering mogelijk zijn;
- veroorzaken van creatieve onrust.

Recent heeft Kessels een achtste leerfunctie toegevoegd: *‘developing and applying practical judgement, in order to ensure sensitivity, flexibility and attunements to the needs of the situation and to those involved in it’* (Harrison & Kessels, 2004, p. 156).

Den Breejen stelt dat het management verantwoordelijk is voor het creëren van een omgeving die leren stimuleert, in plaats van een obstakel te zijn. Hij benoemt een aantal randvoorwaarden voor succesvol leren, met organisatieverandering als gevolg:

- omarm onzekerheid
- schep een klimaat van vertrouwen
- betrek medewerkers bij het ontwerp van hun leertraject
- de manager dient zichzelf te bekwamen als coach en facilitator van leerprocessen
- sluit aan bij persoonlijke drijfveren van medewerkers
- gebruik Persoonlijke Ontwikkelings Plannen.

Verder stelt Den Breejen dat managers die medewerkers de vrijheid geven om zelf verbeteringen en innovaties te bedenken en te implementeren succesvol zijn. Hij richt zich in zijn werk vooral op productieorganisatie, in een soort aansluiting op de huidige Performance Improvement beweging. Omdat hij niet goed aansluit bij de opvattingen over het managen van professionals die we hiervoor bespraken, is Den Breejen’s bijdrage hier verder minder adequaat (den Breejen, 2004). We zouden een deel van de kritiek op Cevat hier ook kunnen herhalen: zelforganisatie en zelfmanagement zijn karakteristieken die

professionals uit de aard van hun professional-zijn toch al hebben en niet kunnen en zullen laten.

Als we deze paragraaf samenvatten merken we eerst op dat voor een leider van een sectie (hoger leidinggevende, middle-manager, groepsleider, businessunit manager) het maken van een selectie uit het overweldigende aanbod aan theorieën en modellen van elk niveau geen sinecure is. We hebben getracht slechts die literatuur te bespreken die zinvol is voor doelstelling van deze paragraaf. We zien in de literatuur een diversiteit aan ingangen. Dat varieert van functie-eisen, streefdoelen of zelfs complete gedragingen en competenties. In de selectie die we gemaakt hebben viert de praktijktheorie hoogtij. Vooral de Amerikaanse literatuur blinkt uit in vaagheid en containeropmerkingen, zoals 'los crises op'. In de meeste gevallen zijn het geen competenties in de zin zoals we eerder aangeven maar een resultaat dat de manager bij de ander of bij een team moet bewerkstelligen. De sectieleider dient een aantal resultaten te bereiken en dient daarvoor competent te zijn. Het gaat daarbij om het in balans houden van een aantal basiskrachten:

- boeken van resultaten
- voeling met mensen houden
- creëren van synergie
- creëren van een stabilisatiecultuur van samenhang
- optimaliseren van de bedrijfsprocessen
- richting geven aan het team.

Bij een samenvatting van deze auteurs blijkt een enorme verscheidenheid aan invalshoeken en niveau. We herkennen hierin ook de eerder besproken overlap van functie, competentie, rol en streefdoel.

auteurs	conceptuele achtergrond	competenties/gewenst gedrag
Mayson, 1997	law firm management	general education, intelligence and skills; legal education; the skills developed from experience in a law office, including the know-how relating to specific types of transactions; personal and professional reputation and credibility; client following, client relationships, and specific knowledge about clients; knowledge, experience and skills of management, including management of oneself, of others, of transactions and matters, and of the whole part of business; developed communications skills like: specific general communication skills, consul-

		tancy skills, negotiation, conflict management, networking; personal skills in multidisciplinary work; a learning attitude; flexibility in function, role; personal skills in project management; leadership qualities; personal skills in generating or combine old knowledge into new knowledge/know how, and make business out of it; flexible in domicile and workplace; have a clear personal development plan
Mayson, 2007	verantwoordelijkheden voor een sectieleider law firm	business planning voor de sectie, consistent met de organisatie strategie business ontwikkeling en marketing; coördinatie van cliënt management en klantrelatie ontwikkeling; ontwikkeling van noodzakelijke structuren en specialisaties binnen de groep; zorg voor aanbod van noodzakelijke professionele ontwikkeling en kennis; zorg voor voldoende werk; werkverdeling; zorg voor economische gezondheid en bijdrage aan de firm; personeelsplanning en performance
Cevat, 2000	managen professionals	professionals aan verantwoordelijkheden houden; sanctioneren; professionals deels businessprocessen laten inrichten; taken laten afstaan en aantrekken; flexibilisering van professionals in hiërarchische structuur; professionals gezamenlijk oplossingen laten formuleren, bewegen permanent toetsen op relatie met gestelde doelen; effectiviteit van gekozen oplossingen in onderling verband beoordelen
Weggeman, 2007	managen professionals	participatief ontwikkelen van collectieve ambitie; kunnen inspireren van mensen; er zijn, goed waarnemen en echt communiceren; durven differentiëren; outputsturing; hitteschild voor de 'ruis van boven'; gezaghebbende maar dienende attitude
Wenger, McDermott & Snyder, 2002	managen van Communities of Practice	ontwerpen ontwikkelingsteam; open dialoog tussen inside- en outside gezichtspunten; inviteer verschillende niveaus van deelname; ontwikkel zowel een publieke- als een besloten teamband; focus op waarde; combineer familiariteit en opwinding; creëer een bepaald soort eigen ritme voor deze groep
Maister, 1993	delegeren en empowerment aan professionals	describe context and importance of assignment; describe the assignment; set parameters; set success criteria; discuss monitoring and scheduled check points; check for understanding; solicit and deal

		with concerns; repeat explanation of context and importance
Lashley, 2001	bevorderen empowerment-vormen	bevorder participatie, meer betrokkenheid; meer inspanning (medewerkers commitment), meer layering
Reddin, 1980	effectieve managementstijlen	relatie, integratie, separatie en dedicatie
Harrison & Kessels, 2004; Kessels & Poell, 2001	creëren leerfuncties	verwerven van materiedeskundigheid en vakkennis; leren oplossen van problemen; ontwikkelen van reflectieve vaardigheden en metacognities; verwerven van communicatieve en sociale vaardigheden; verwerven van vaardigheden die de motivatie en affecties rond het werken; bevorderen van rust en stabiliteit; veroorzaken van creatieve onrust; developing and applying practical judgment, in order to ensure sensitivity, flexibility and attunements to the needs of the situation and to those involved in it
den Breejen, 2004	managen professionals	omarm onzekerheid; schep klimaat van vertrouwen; betrek medewerkers bij ontwerp van hun leertraject; bekwamen als coach en facilitator van leerprocessen; aansluiten bij persoonlijke drijfveren van medewerkers; gebruik Persoonlijke Ontwikkelings Plannen
McKenna & Maister, 2002	managen professionals	verhelder rol; stel mandaat zeker; bouw relaties op; durf inspirerend te zijn; win toestemming om te coachen; luister om een relatie op te bouwen; differentieer; help underperformers; tackle de prima donnas; bouw support voor verandering; verhelder groepsdoelen; ontwikkel een groepsverantwoordelijkheidsgevoel; bouw groepsvertrouwen op; kies voor uitdagingen; zorg voor energieke besprekingen; geef erkenning; los interpersoonlijke conflicten op; los crises op; koester de junioren; integreer nieuwe mensen; hou de groepsgrootte in de gaten; meet de groepsresultaten
Hackman, 2002	condities voor succesvol team	zorgvuldige samenstelling; geef een duidelijk richting; maak een adequate teamstructuur; geef het team een goede organisatieondersteuning; zorg voor hands-on/expert coaching

De navolgende competenties zijn relevant voor ons onderzoek:

cluster	functie	competenties
Management competenties	sectieleider	<ul style="list-style-type: none"> • bouwt persoonlijke en professionele reputatie en relaties op • management skills, conflict-management skills • managen van professionals • business planning voor de secties (performance, structuren, marketing) • coördinatie van cliënt management en klantrelatie ontwikkeling • professionals gezamenlijk oplossingen laten formuleren, bewegingen permanent toetsen op relatie met gestelde doelen

6.3.5 Verkenning Strategische competenties

We zoeken in deze paragraaf naar aanknopingspunten voor gedrag dat een lid van het DB zou kunnen of moeten vertonen, gedrag dat resulteert in strategie-ontwikkeling, strategie-onderhoud en aansturing. Bij deze bespreking van strategische competenties zullen we trachten uit de veelvoud van literatuur over strategie en wirwar van definities een selectie te maken die aansluit bij het onderwerp van deze studie en vooral bij strategie voor de law firm.

Allingham & Mill (Allingham & Mill, 2000) stellen dat de succesvolle law firms in de nabije toekomst een aantal kwaliteiten dienen te bezitten:

- leiderschap – er moet altijd een drijvende kracht zijn om van de ene naar de andere fase te kunnen komen;
- visie – er moet de visie zijn dat de toekomst niet hetzelfde als het heden zal zijn;
- aanpassingsvermogen – er zijn vele toekomstscenario's, het is eenvoudig te zien dat zaken anders uitpakken dan gehoopt wordt; en
- moed – de moed om te experimenteren en de moed toe te geven dat experimenten mislukken.

Wissema definieert strategie als: 'Een geïntegreerd geheel van handelingen gericht op het bevorderen van de langetermijn levensvatbaarheid en kracht van de organisatie. Zowel in absolute zin als relatief ten opzichte van concurrenten (Wissema, 1990a, p. 30 ev.).

Bij wijze van contrast met Wissema's uitgebalanceerde definitie hierboven een typische Amerikaanse one-liner: 'Strategy is about achieving a firm's goal and winning in the marketplace' (Lorsch & Tierney, 2002, p. 35). Gelukkig wordt dit even verder nog wel genuanceerd naar een uitspraak van Ken Andrews ('one of the founding fathers of the field') die strategie definieert als: 'a stream of decisions made over time which reflects the goals of the firm and the means by which the firm achieves those goals'. Het enthousiasme van Lorsch en Tierney in hun werk *Aligning the Stars* over Ken Andrews is begrijpelijk als we proberen deze als bron te traceren. Ken is consultant en zijn product is: *High Impact Facilitation: alignment – performance -results*. We zien hier ook hun 'unieke' strategie model, de zgn. Star Drive Strategy. Stars zijn: 'the individuals who have the highest future value to the firm – are central to making the firm's strategy real by implementing its strategic decisions and pursuing its strategic goal'. Om er aan toe te voegen: 'At the same time, they are more or less independently minded sole practitioners, who can have an alarming tendency to do whatever they want regardless of the wishes of the firm's leaders' (Lorsch & Tierney, 2002, pp. 41–42).

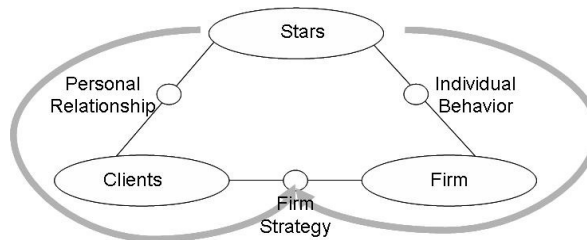


Fig. 33 - Lorsch en Tierney: *Aligning the Stars*

Dit model is overigens gewoon een directe afleiding en toepassing van de BCG-matrix (Boston Consulting Group) waarvan de waarde overigens betwist wordt. Enkele kritiekpunten die aansluiten op de inhoud van deze paragraaf zijn: een hoog marktaandeel is niet de enige succesfactor, soms kunnen *Dogs* zelfs nog meer contant geld opleveren dan *Cash Cows* en een business met een laag marktaandeel kan ook winstgevend zijn (de Vries & Helsdingen, 2005).

In de law firm literatuur is de behandeling van het onderwerp strategie nogal dun, vaak direct gericht op concurrentievoordeel, aanleunend tegen Porter, weinig conceptueel en vooral praktijk en vooral het product van de consultant. Bovenstaande uitstap was om dat te illustreren en aan te geven.

In het *strategy framework* van Grant – zoals eerder besproken – is strategie op te vatten als een proces tussen intern en extern en kunnen strategische competenties dus daaruit afgeleid worden. We zouden aan kunnen sluiten bij de verschillende rollen die Grant toekent aan strategie: strategie als ondersteuning van besluitvorming, strategie als coördinatie- en communicatieproces en strategie als doel (Grant, 2002, p. 29). Als we Grant in deze zin uitwerken zouden nu negen globale strategische competenties kunnen worden geformuleerd en zien daarbij even af van integrerende competenties. We voegen aan de meeste competenties hieronder ook de term *onderhouden* toe. Daarmee is bedoeld dat het niet enkel gaat om het ontwerpen van structuren, systemen, interacties, e.d. maar ook om het onderhouden en actualiseren daarvan. En ook het – zoals Volberda dat noemt – wegnemen van belemmeringen; bijvoorbeeld in de technologie, in de structuur, in de cultuur (Volberda, 2003). Een schets van competenties zou kunnen zijn:

aspectverbanden	competenties
1. Goals and values X competitors	<i>een optimale plaatsbepaling en concurrentietactiek vanuit de eigen doelen en waardes te bepalen ten opzichte van concurrentie te realiseren</i>
2. Goals and values X customers	<i>een optimale afstemming tussen de doelen en waardes van de onderneming en wensen en behoeftes van klanten realiseren</i>
3. Goals and values X suppliers	<i>een optimale afstemming tussen de eigen doelen en waarden met het aanbod van suppliers te realiseren</i>
4. Resources and capabilities X competitors	<i>een optimale inzet en afstemming van de resources van de onderneming te realiseren om voordeel te bereiken t.o.v. concurrenten</i>
5. Resources and capabilities X customers	<i>een optimale inzet van de resources van de onderneming te realiseren voor een optimale service aan de cliënten</i>
6. Resources and capabilities X suppliers	<i>een optimale afstemming te realiseren tussen het eigen gewenste resources en capability niveau en het aanbod van suppliers</i>
7. Structures and systems X competitors	<i>een optimale effectieve en efficiënte organisatiestructuur en ondersteunende systemen te ontwerpen en te onderhouden dat concurrentievoordeel veroorzaakt</i>
8. Structures and systems X customers	<i>een optimale effectieve en efficiënte organisatiestructuur en ondersteunende systemen te ontwerpen en te onderhouden voor optimale dienstverlening aan cliënten</i>
9. Structures and systems X suppliers	<i>een optimale effectieve en efficiënte organisatiestructuur en ondersteunende systemen te ontwerpen en te onderhouden voor optimale inkoop van resources</i>

Wissema maakt onderscheid tussen strategisch management, strategische beleidsvorming en strategie inzichtelijk (Wissema, 1990a, p. 30). We kunnen dit zien als een differentiatie van het begrip strategie van Grant in twee aspecten: strategische beleidsvorming en strategisch management. Het voegt aan

bovenstaande competenties niets toe; we zouden kunnen stellen dat plannen, beslissen, denken en handelen subgedragingen of subcompetenties zijn van een overstijgende competentie. Bijvoorbeeld iets als: *Resultaatgerichtheid*, of zoals ze hierboven zouden kunnen vallen onder het werkwoord: *realiseren*.

Mayson geeft vier hoofdelementen voor strategie voor de law firm (Mayson, 2007, p. 41 ev., bew. ajk):

1. *The strategic pillars*: services, clients and geography
2. *The strategic context*: effects of internal and external environment on strategic processes and choices
3. *The strategic response*: available strategic options, what resources are needed, and how can the firm best gain access to them
4. *The strategic objective*: competitive advantage.

Het lastige van Mayson's model is dat het niet erg consistent is, ongelijke categorieën worden gelijkgesteld; het lijkt alsof ook doel en middel verward worden. Het lijkt een beetje op het eerder beschreven combinatiemodel Barney en Grant. Ook de onderverdeling in zijn vier niveaus van strategie: normative environment, corporate, business en operationeel (Mayson, 2007, pp. 46–51) veroorzaken meer verwarring dan inzicht. Er is geen aansluiting met de body of knowledge over strategie en geeft weinig aanknopingspunten voor gedrag. We laten Mayson's opvatting hier nu verder voor wat die is.

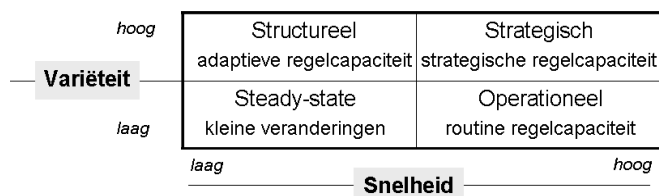
Mintzberg geeft een overzicht van denkscholen over strategieformatie (Mintzberg, 1994, p. 3; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1999). Als we deze overnemen en voorzien van een term die verwant is met de term 'strategische competentie' en dan in de technische zin, n.l. de eerder beschreven 'clusters' (Whiddett & Hollyforde, 1999), dan levert dat het volgende op:

School	View of proces	Cluster	
Design	Conceptual	Vormgeven	prescriptive
Planning	Formal	Plannen	
Positioning	Analytical	Positioneren	
Cognitive	Mental	Uitvinden	descriptive
Entrepreneurial	Visionary	Ondernemen	
Learning	Emergent	Aanvoelen	
Political	Power	Besturen	
Cultural	Ideological	Vormen	
Environmental	Passive	Aanpassen	
Configurational	Episodic	Ontwikkelen	

In hoofdstuk 3 refereerden we Volberda's definities van organisatorische flexibiliteit. Op grond daarvan leidt hij een aantal dimensies af van – wat hij noemt – flexibiliteit in termen van dimensies van dynamische besturing (Volberda, 2003, p. 124 e.v.). Volberda verbindt daaraan 'voorwaarden voor selectie' dat samen leidt tot – wat hij noemt – een integrale definitie van organisatorische flexibiliteit. Deze 'voorwaarden voor selectie' kunnen – ondanks Volberda's waarschuwing voor overlap – voor ons doel ook gelezen worden als een cluster *organisatorische flexibiliteit* van de strategische competentie. In die zin hebben we zijn indeling aangepast, al zouden die nog in gedrag geoperationaliseerd dienen te worden:

Cluster: organisatorische flexibiliteit	Essentiële dimensies
<ul style="list-style-type: none"> • Bevat de tegenstrijdigheden van de paradox van verandering en vasthoudendheid • Onderkent verschillende typen van flexibiliteit • Onderscheidt effectieve trajecten om de paradox aan te pakken 	<ul style="list-style-type: none"> • Aanpassingsvermogen • Reactietijd • Verandering en stabiliteit • Interne/externe flexibiliteit • Onvoorziene/voorziene veranderingen • Niveau van response • Potentiële flexibiliteit • Strategische vasthoudendheid

Tenslotte kan voor het opsporen van strategische competenties voor managing partners nog van belang zijn te kijken naar – wat Volberda noemt – de dynamische vaardigheden die organisaties flexibiliteit geven. Hij onderscheidt vier vormen van flexibiliteit op basis van de variëteit in snelheid en snelheid en geeft dat weer in een overzicht (Volberda, 2003, p. 149):



Volberda differentieert de operationele- de structurele- en de strategische flexibiliteit in intern en extern en geeft daar voorbeelden van (Volberda, 2003, p. 151). We modificeren deze hier, waar nodig, direct naar de law firm:

	Intern	Extern
Routine regelcapaciteit	<i>Interne operationele flexibiliteit</i> <ul style="list-style-type: none"> • variatie van productie-volume 	<i>Externe operationele flexibiliteit</i> <ul style="list-style-type: none"> • tijdelijk personeel

	<ul style="list-style-type: none"> • opbouw van protocollen en modellen • inzetten van accountteams bij onverwachte grote opdracht 	<ul style="list-style-type: none"> • beter opleiden en benutten stagiaires • betere planning van zaken
Adaptieve regelcapaciteit	<i>Interne structurele flexibiliteit</i> <ul style="list-style-type: none"> • creëren van multidisciplinaire teams • wijziging van managementrollen • veranderen van beheerssystemen • interne werkplanning • inzet accountmanagers 	<i>Externe structurele flexibiliteit</i> <ul style="list-style-type: none"> • productiewerk met andere professionals • planningsafspraken met zakelijke klanten • flexibel productienetwerk met andere law firms
Strategische regelcapaciteit	<i>Interne strategische flexibiliteit</i> <ul style="list-style-type: none"> • afbreken van huidige strategie • toepassen van nieuwe technologieën • fundamenteel veranderen van nieuwe diensten 	<i>Externe strategische flexibiliteit</i> <ul style="list-style-type: none"> • creëren van nieuwe product-marktcombinatie • marktpositie gebruiken om nieuwe en bestaande concurrenten af te schrikken • actief lobbyen om opdrachtenstroom te beïnvloeden

Zoals ook al in 3.2.5 is aangestipt is er volgens James Brian Quinn een relatie tussen strategische competenties van de top met strategische marktfocus. Hij stelt dat een keuze voor een focus een verschuiving in de vaardigheden van de bedrijfstop dient te veroorzaken. Namelijk naar: 1) coördinerende interfunctionele talenten, 2) logistieke en contractmanagement vaardigheden, 3) vakexpertise in de voorhoede van het terrein en 4) leiderschapskwaliteiten (Quinn, 1994, pp. 57–58).

Uit onderstaande samenvatting valt af te leiden dat het niet eenvoudig is inhoud te vinden bij de specifieke strategische competentie, dat het nogal eens gaat over rollen, gewenste gedragingen, aandachtspunten of attitudes en er niet altijd een duidelijke scheidslijn tussen individuele- en organisatiecompetenties te trekken is. In tabel:

auteurs	conceptuele achtergrond	competenties/gewenste gedragingen of attitudes
Allingham & Mill, 2000	law firm management	leiderschap; visie; aanpassingsvermogen; moed
Lorsch & Tierney, 2002	law firm management; Star Drive Strategy	implementing its strategic decisions; pursuing strategic goals; more or less independently minded sole practitioners
Mayson, 2007, bew. ajk	strategie voor de law firm	(soort aandachtspunten) services, clients and geography; effects of

		internal and external environment on strategic processes and choices; available strategic options, what resources are needed, and how can the firm best gain access to them; competitive advantage.
Grant, 2002, afleiding ajk	strategy framework	bepalen optimale plaatsbepaling en concurrentietactiek vanuit eigen doelen en waarden t.o.v. concurrentie; realiseren optimale afstemming tussen doelen en waarden van de onderneming en wensen en behoeftes van klanten; realiseren optimale afstemming tussen eigen doelen en waarden met het aanbod van suppliers; realiseren optimale inzet en afstemming van resources van de onderneming om concurrentievoordeel te bereiken; realiseren optimale inzet van resources voor optimale service aan cliënten; realiseren optimale afstemming tussen eigen gewenste resources en capability niveau en aanbod van suppliers; ontwerpen en onderhouden optimale effectieve en efficiënte organisatiestructuur en ondersteunende systeem dat concurrentievoordeel veroorzaakt; ontwerpen en onderhouden optimale effectieve en efficiënte organisatiestructuur en ondersteunende systemen voor optimale inkoop van resources
Wissema, 1990a	strategische beleidsvorming en strategisch management.	realiseren door: plannen, beslissen, denken en handelen
Mintzberg, 1994; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1999; afleidingen en aanvullingen ajk	denkscholen over strategieformatie	vormgeven, plannen, positioneren, uitvinden, ondernemen, aanvoelen, besturen, vormen, aanpassen, ontwikkelen
Volberda, 2003, aanpassing ajk	flexibiliteit in termen van dimensies van dynamische besturing	aanpassingsvermogen; reactietijd; verandering en stabiliteit; interne/externe flexibiliteit; onvoorziene/voorziene veranderingen; niveau van response; potentiële flexibiliteit; strategische vasthoudendheid

Volberda, 2003, aanpassing ajk	dynamische vaardigheden voor organisatieflexibiliteit	variatie van productievolume; opbouw van protocollen en modellen; inzetten van accountteams bij onverwachte grote opdracht; creëren van multidisciplinaire teams; wijziging van managementrollen; veranderen van beheerssystemen; interne werkplanning; inzet accountmanagers; afbreken van huidige strategie; fundamenteel veranderen van nieuwe diensten; tijdelijk personeel; beter opleiden en benutten stagiaires; betere planning van zaken; productiewerk met andere professionals; planningsafspraken met zakelijke klanten; flexibel productienetwerk met andere law firms; creëren van nieuwe product-marktcombinaties; marktpositie gebruiken om nieuwe en bestaande concurrenten af te schrikken; actief lobbyen om opdrachtenstroom te beïnvloeden
J.B. Quinn, 1994	relatie strategische competenties van de top met strategische marktfocus	minder interne bureaucratie maar 1) coördinerende inter-functionele talenten, 2) logistieke en contractmanagement vaardigheden, 3) vakexpertise in de voorhoede van het terrein en 4) leiderschapskwaliteiten

De navolgende competenties zijn relevant voor ons onderzoek:

cluster	functie	competenties
Strategische competenties	Lid DB	<ul style="list-style-type: none"> • moed, strategische vasthoudendheid • veranderen strategie en diensten, creëren van nieuwe product-marktcombinaties • implementatie van strategische beslissingen rondom organisatieinrichting en beheerssystemen • realiseren optimale afstemming tussen onderneming en klanten • realiseren optimale interne/externe flexibiliteit • creëren van multidisciplinaire teams en accountteams • vakexpertise in de voorhoede van het terrein

6.3.6 Verkenning Transformationeel Leiderschap competenties

Over deze competentie is in de law firm literatuur eigenlijk niets zinvol te vinden. Om deze reden dienen we te zoeken in de managementliteratuur. De

literatuur over leiderschap is enorm en amorf (Bass & Riggio, 2005; Blake & Mouton, 1964; Covey, 2004; Fleishman & Harris, 1962; Handy, 1993; Hersey, 1991; Senge, 1999; Sveiby, 1997; Sveiby & Lloyd, 1988). Het is vooral consultancy literatuur en best-practice en neemt hier en daar exotische vormen aan. Het onderscheid tussen management en leiderschap is hier en daar dun. We trachten ons in dit gedeelte te beperken tot opvattingen en theorieën die direct nuttig voor de studie kunnen zijn. Het richten ons hier praktisch tot wat logisch voortvloeit uit het Time Span model, namelijk dat management vooral leidinggeven aan het productieproces is en het hiergenoemde leiderschap gaat over het geven van leiding aan de volledige organisatie in al zijn aspecten. Of, zoals Mary Parker Follett in de veertiger jaren van de vorige eeuw al zei: *'The organization of experience is the task of the leader in any business or industry'* (Parker Follett, 1942, p. 258).

We bepalen ons in dit hoofdstuk vooral tot de transformationele leiderschapscompetenties. We volgen daarin Burke en Litwin die stellen dat transformati-onele verandering meer te maken heeft met leiderschap en transactionele verandering meer met management (Burke & Litwin, 1992, pp. 530–531). We zien deze opvatting ook gevolgd door Quinn en Bass & Riggio. Het verschil tussen leider en manager is ruimschoots beschreven (Bass & Riggio, 2005; Quinn, 1991, 1998a; Quinn, Faerman, Thompson et al., 1996b; Kotter, 1990; Hurst, 1995). We vatten hier Zaleznik (1997), in navolging van Kotter (1990), samen. De kern van Zaleznik's redenering is dat managers en leiders sterk verschillend zijn. Leiders tolereren, net als artiesten chaos en gebrek aan structuur, ze zijn terughoudend met antwoorden en geven geen ondoordachte, snelle oplossingen over belangrijke zaken. Managers zoeken en scheppen orde, planning en controle en vooral snelle oplossingen voor problemen. Zijn opvattingen over de verschillen tussen managers en leiders komen samengevat neer op (bew. ajk):

	Managers	Leiders
<i>Houding ten opzichte van doelen</i>	Neemt een onpersoonlijke, passieve positie in. Doelen komen voort uit noodzakelijkheid, niet uit wensen en behoeftes.	Neemt een persoonlijke, actieve positie in; geeft eerder vorm aan ideeën dan er op te reageren. Past sferen aan; genereert beelden en verwachtingen.
<i>Conceptie van werk</i>	Zoekt evenwicht tussen onderhandelen en dwang. Ontwerpt compromissen en beperkt keuzes. Vermijdt risico	Ontwikkelt frisse benaderingen van problemen. Vermeedert opties; verandert ideeën in uitdagende beelden. Zoekt risico's bij kansrijke mogelijkheden

<i>Relatie met anderen</i>	Heeft voorkeur voor samenwerking maar onderhoud minimale emotionele betrokkenheid; gebrek aan empathie. Focus op het proces, eerder <i>hoe</i> beslissingen gemaakt worden dan <i>welke</i> beslissingen genomen moeten worden. Communi-ceert door tweeslachtige signalen; ondergeschikten zien hen als onnavolgbaar, afgescheiden en manipula-tief; samenkomen van bu-reaucratie en politieke intri-ge.	Aangetrokken door ideeën; relateert met anderen direct, intuïtief en empathisch. Focus op de kern van de zaak en beslissingen, inclusief de betekenis voor deelnemers. Onder-geschikten beschrijven hen in emo-tionele termen; relaties zijn turbu-lent, intens, ongeorganiseerd; moti-vatie neemt steeds toe bij onver-wachte uitkomsten
<i>Zelfbeeld</i>	Door herhaling en bestendi-ging van bestaande situaties. Voelt zich deel van de organisatie.	Door worsteling om menselijke en economische relaties te veranderen. Voelt zich gescheiden van de orga-nisatie.

In de law firm literatuur is relatief weinig aandacht voor leiderschap, het meeste wordt ontleend aan best practice literatuur in de sfeer van strategie en serviceorganisaties (Allingham & Mill, 2000; Galanter & Palay, 1991; Mayson, 1997; Pannett, 1992; Weisbord, Charnov & Lindsey, 1995). Het komt neer op allerlei roltyperingen of rolcategorieën uit populaire literatuur die we hier niet verder zullen bespreken of praktijktips (Covey, 2004; Handy, 1993; Hersey, 1991; Senge, 1999; Sveiby, 1997; Sveiby & Lloyd, 1988). Mayson stelt dat het in de law firm ook om leiderschap door voorbeeldgedrag gaat. De managing partner is de '*paragon of virtue*' (toonbeeld van deugd), met als belangrijkste vaardigheden: het oplossen van interne conflicten, zorgen dat fee-earners geen organisatorische zorgen hebben, tijd besteden aan cliënten, tijd besteden aan de firm, tijd besteden aan partners (Mayson, 1997, pp. 247–251). Allingham en Mill maken voor de law firm onderscheid tussen differentiëren en innoveren. Met differentiëren bedoelen zij 'anders dan andere law firms zijn' en doelen dan vooral op anders klanten werven, anders met klanten omgaan en andere vormen van aanpassingen, gericht op – wat zij noemen – '*the public face of our service provision*'. Differentiëren gaat dus over incrementele aanpassingen. Met innoveren doelen ze op innovatie van alle elemen-ten van de law firm, maar stellen direct dat '*the trouble is that many law firms are uncomfortable with the very concept of innovation*'. Veel verder als de volgende drie tips – op het niveau van het met elkaar bedenken van een kin-derfeestje – komen ze niet (Allingham & Mill, 2000, pp. 37–44):

1. Ask everyone (individually, so far as possible) to propose one method of changing the way they do things personally.

2. Implement every single proposal (unless you have good, clear reasons for not doing so).
3. Review the changes after a short period (say two months).

Eerder, in paragraaf 4.7, bespraken we het onderzoek naar de herkenbaarheid van punten van differentiatie en zagen dat consumenten van 1847 producten en diensten slechts voor 21% enige betekenisvolle differentiatie konden vaststellen, anders dan prijs (in: Trout & Rivkin, 2007, pp. 13–15). We relativeerden daar ook al de beperkte mogelijkheden van differentiatie voor de law firm.

Lorsch en Tierney, waaraan we al eerder refereerden, spreken voor de professionele service organisatie over leiderschap zonder controle en spreken over *'developing and guiding stars'*. De *'stars'* willen vandaag aandacht, maar leiderschap richt zich op morgen; leidinggeven is overleven Zo komen zij tot een lijstje met praktijktips voor *'surviving leadership'* die we hier gepopulariseerd weergeven: (Lorsch & Tierney, 2002, p. 179 ev.):

1. Prioriteiten stellen
2. Proactief zijn
3. Zelfcontrole en temporisering
4. Feedback vragen
5. Blijven ontwikkelen
6. Op tijd bijtanken
7. Eigen klanten houden, collega's coachen
8. Tijd in functie bepalen en op tijd weg gaan

Met deze opsomming van opmerkingen over leiderschap die we in de law firm literatuur aantreffen wordt duidelijk dat daar nog weinig notie bestaat over transformationeel leiderschap. Wil dat effectief kunnen zijn dan veronderstelt dat een transformationele cultuur met transformationele volgelingen (Bass & Riggio, 2005); eigenschappen die we in de law firm nog weinig aantreffen.

Hoewel we in een eerder hoofdstuk kritisch waren over de rol van de champion bij innovaties zijn er ook andere opmerkingen te vinden. Jensen refereert: *'A champion is an individual that is willing to take risks by enthusiastically promoting the development and/or implementation of an innovation inside a corporation through a resource acquisition process without regard to the resources currently controlled. The last part of such a definition excludes individuals in leadership positions with the necessary authority and resources available'* (Krackhardt in: Jenssen & Jørgensen, 2004).

Cummings en Worley geven een compleet competentieoverzicht voor de organisatieontwikkelaar. Het schema is te uitgebreid om hier samen te vatten. In

het kort maken zij een weinig schokkend onderscheid tussen intrapersonlijke of ‘zelf management’ skills, interpersoonlijke skills en algemene consultant skills. De algemene consultant skills diepen ze dan verder uit naar ‘foundation competencies’: kennis en skills en ‘core competencies’, hieronder verkort weergegeven (Cummings & Worley, 2005, pp. 48–49).

	Foundation competencies	Core competencies
<i>knowledge</i>	<ul style="list-style-type: none"> - organizational behavior - individual psychology - group dynamics - management and organization theory - research methods/statistics - comparative cultural perspectives - functional knowledge of business 	<ul style="list-style-type: none"> - organization design - organization research - system dynamics - history of organization development and change - theory and models for change
<i>skills</i>		<ul style="list-style-type: none"> - managing the consulting process - analyses/diagnosis - design/choosing interventions - facilitation and process consultation - developing client capability - evaluating organization change

Schein kent, evenals Quinn, een dominante rol toe aan de leider, aan leiderschap, als het gaat over de vormgever van de cultuur. Zo stelt hij dat leiders zich voortdurend dienen te ontwikkelen. Hij spreekt van de ‘*Learning leader as culture manager*’ en geeft de eisen die aan een dergelijk leider gesteld dienen te worden (Schein, 1992) (bew. ajk):

- *Waarneming en inzicht* (in staat zijn een probleem helder te zien, over zelfinzicht te beschikken, over inzicht in de cultuur en de disfunctionele elementen daarin).
- *Motivatie* (gemotiveerd zijn de organisatie te veranderen, pijnlijke maatregelen te nemen).
- *Emotioneel sterk zijn*.
- *Vermogen culturele ‘heilige huisjes’ te veranderen*.
- *Betrokkenheid en participatie te creëren*.
- *Vermogen een nieuwe cultuur te leren (bijv. bij overname of fusie)*.

Zwell geeft een best practice overzicht van de functies van leiderschap en de daarbij behorende kritische competenties (Zwell, 2000):

Functions	Critical Competencies
1. Modeling the corporate culture	Every competency
2. Developing the corporate philosophy	Visionary leadership; change management; integrity and truth; purpose, principles and values; attention to communication; influence; building organizational commitment; teamwork; conceptual thinking
3. Establishing and maintaining standards	Integrity and truth; managing performance; concern for quality
4. Understanding the business	Analytical thinking; entrepreneurial orientation; strategic thinking
5. Determining strategic direction	Strategic thinking; analytical thinking; decision quality
6. Managing change	Change management; influence; decision quality; attention to communication; integrity and truth; building organizational commitment
7. Being a good follower: aligning with superiors	Conflict resolution; interpersonal awareness; service orientation; teamwork; integrity and truth, purpose, principles and values
8. Developing workforce potential	Interpersonal awareness; developing others; empowering others; analytical thinking; concern for quality; decisiveness; managing performance
9. Inspiring and motivating	Motivating others; visionary leadership; purpose, principles and values; building organizational commitment
10. Establishing alignment	Establishing focus; managing performance
11. Establishing focus	Establishing focus; managing performance
12. Holding ultimate responsibility	Managing performance; integrity and truth; result orientation; initiative
13. Dealing with authority issues	Conflict resolution; interpersonal awareness; integrity and truth
14. Determining successors	Decision quality; result orientation; managing performance; developing others
15. Managing ambiguity	Stress management; change management, analytical thinking, decisiveness
16. Optimizing organizational structure and process	Analytical thinking; change management; influence; managing performance

Bovenstaande competenties zijn lang niet allemaal geformuleerd in gedrags termen (visionary management, e.d.), maar toch geeft dit overzicht inzicht. Zwell zegt in feite dat leiderschap zich dient te concentreren op het aansturen van mensen om resultaten te halen, dat dat op een integere manier en gebaseerd op waarden, dient te gebeuren en arbeidsintensief is. Voor organisatieverandering heb je invloed en commitment van diezelfde mensen nodig.

We refereren Trist & Beyer (in: Makin, Cooper & Cox, 1996, p. 168) die patronen geven van nieuw- en oud leiderschap:

Oud leiderschap	Nieuw leiderschap
Niet charismatisch	Charismatisch
Transactioneel	Transformationeel
Management	Leiders
Geen visie	Visie
Niet-magisch	Magisch
<i>minder nadruk op</i>	<i>meer nadruk op</i>
Planning	Visie
Routine	Verandering
Volgzaamheid	Betrokkenheid
Contracten	Extra inspanning
Reactie	Proactie

We laten verdere bespreking buiten beschouwing vanwege het speculatieve en praktische karakter, maar vinden voor deze studie wel aanknopingspunten voor de zoekrichting in het veldonderzoek. We doelen dan op management versus leiders, routine versus verandering, planning versus visie.

Zaleznik pleit voor de materiedeskundige leider die inhoud, verbeeldingskracht, talent en persoonlijke invloed combineert. Hij heeft kritiek op de wijze waarop over leiderschap gesproken wordt. Publicaties over leiderschap gaan, naar zijn idee, vaak over persoonlijkheidskenmerken, situaties en managementstijlen, maar gaan voorbij aan wat leiders inhoudelijk doen. Men legt teveel nadruk op de ‘sociale rollen’ die leiders spelen. Naar zijn smaak moeten leiders juist een bijdrage kunnen leveren aan het inhoudelijk denken, noodzakelijk om het bedrijf verder te brengen. Dat betekent dat leiders, in zijn pleidooi, juist ook materiedeskundig dienen te zijn. Ze moeten verstand hebben van zakendoen: *producten maken en de markt opgaan met iets van waarde voor de afnemers*. Er is teveel nadruk op vorm, structuur, doelmatigheid en voorspelbaarheid, dus teveel op management, in plaats van leiding te geven aan innovatie en verbetering van de producten (Zaleznik, 1991, p. 221 ev.).

David Maister geeft een aantal vaardigheden voor de professionele service organisatie die verder gaan dan managementvaardigheden:

- kunnen werken met individuele partners
- individuele partners helpen problemen op te lossen
- individuele partners helpen met conflicten
- overredingskracht
- intermenselijke contacten
- behandelen van gevoelige dikwijls persoonlijke zaken van partners
- vormen van consensus

- oplossen van geschillen (Maister, 1993, p. 332).

Bass & Riggio vinden op grond van factoranalyse in grootschalig onderzoek vier factoren ('de 4i's') van transformationeel leiderschap: Idealized Influence (charismatisch gedrag), Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation en Individualized Consideration (individuele aandacht voor ontwikkeling van volgelingen en mentoring)(Bass & Riggio, 2005).

Snyder et al. benoemen de innovatie verantwoordelijkheden, zo men wil de competenties van de leider (weliswaar niet voor de law firm leider):

- deeply understand that there is a critical role for leader in innovation embedment;
- describe the desired outcome for overall innovation embedment at the enterprise and the individual levels;
- establish the processes and systems for embedment by introducing *the embedment wheel* and ensuring the proper infrastructure and capabilities building mechanisms are in place;
- ensure that embedment is designed to the individual level, as well as to the enterprise or strategic business unit level;
- engage in personal learning and embrace the innovation tolls and processes;
- reprioritize and set direction to ensure appropriate timing and attention is given to innovation;
- monitor progress.

Snyder et al. benadrukken voor wat betreft het veranderen van de bedrijfscultuur vooral co-creatie, tijd en ruimte inrichten voor directe betrokkenheid, een duidelijke balans tussen routine en innovatie en het creëren van een *innovation-rich environment*. Zij noemen een aantal activiteiten om innovatie-skills te ontwikkelen: leadership education and training, on-the-job activities (I-boards) en developmental feedback (en coaching) (Snyder & Duarte, 2003, p. 66). Op de vraag of innovatie te managen is stellen Tidd et al. dat dat een aantal – hiërarchisch te ordenen – basiscompetenties veronderstelt die moeten leiden tot ondersteunende routines (Tidd, Bessant & Pavitt, 2001, p. 48 ev.):

<i>Recognizing</i>	Searching the environment for technical and economic clues to trigger the process of change
<i>Aligning</i>	Ensuring a good fit between the overall business strategy and the proposed change – not innovating because it is fashionable or as knee-jerk response to a competitor

<i>Acquiring</i>	Recognizing the limitations of the company's own technology base and being able to connect to external sources of knowledge, information, equipment Transferring technology from various outside sources and connecting it to the relevant internal points in the organization
<i>Generating</i>	Having the ability to create some aspects of technology inhouse, through R&D, internal engineering groups, etc.
<i>Choosing</i>	Exploring and selecting the most suitable response to the environmental triggers which fit the strategy and the internal resource base/external technology network
<i>Executing</i>	Managing development projects for new products or processes from initial idea through to final launch Monitoring and controlling such projects
<i>Implementing</i>	Managing the introduction of change – technical and otherwise – in the organization to ensure acceptance and effective use of innovation
<i>Learning</i>	Having the ability to evaluate and reflect upon the innovation process and identify lessons for improvement in the management routines
<i>Developing the organization</i>	Embedding effective routines in place – in structures, processes, underlying behaviours, etc.

We kunnen met dit schema de grote verschillen met de resource based theory of the firm zien. Daar is sprake van een incrementele innovatie, waarbij innovaties vooral nieuwe combinaties van oude – beperkende – routines zijn (de zgn. Oostenrijkse school van ondernemerschap). Het gevaar daarvan is de competence trap: bedrijven ontwikkelen kernrigiditeit die samen met zeer gespecialiseerde activa en routines om de winst te vergroten ten koste gaan van afnemende flexibiliteit (Volberda, 2003, p. 93). In bovenstaand schema zien we andere – nieuwe – routines, die te verbinden zijn met radicale innovaties (de zgn. Schumpeteriaanse school van ondernemerschap). Deze radicale innovatie vertoont elementen van chaos, creatieve vernietiging, niet verzekerbaarheid, risicozoekend, eerder kiezen dan analyseren, besluiten eerder op vuistregels dan analyse via bootstrapping (Russo & Schoemaker, 2002), deconstructie van belemmerende routines, dubbelslag leren. Hier is het innovatieproces vooral een leerproces (Hoebeker, 2008, p. 22 e.v.). Een innovatieproces is, volgens Volberda, op te vatten als een dynamische afwisseling tussen incrementele- en radicale innovatie, een oscillerend dynamisch proces en organisatievorming, waarvoor verschillende leerprocessen zijn. Dat levert een spanning op tussen verandering en vasthoudendheid (resp. morfostase en morfogenese) en geeft flexibiliteit een paradoxaal karakter. Volberda vat dat samen

en in bewerking kan dat als aanzet van competenties gezien worden (Volberda, 2003, p. 93 ev, bew. ajk):

Het paradoxale karakter van flexibiliteit

	Morfostase	Morfogenese
Strategievorm	Strategische planning	Spontane strategievorming
Organisatie-omgeving relatie	Bereiken van statische fit	Bereiken van een dynamische fit
Vormen van leren	Faciliteren van enkelvoudig leren	Faciliteren van dubbelvoudig leren
Type innovatie en ondernemerschap	Resulteert in incrementele innovaties	Resulteert in radicale innovaties

Gryskiewicz stelt dat turbulentie voor innovatie en voortdurende vernieuwing van de organisatie een functie heeft. Als dat goed gemanaged wordt kan dat een productieve kracht worden, dat hij *Positive Turbulence* noemt. Het management moet dus turbulentie creëren. Met Volberda gezegd, het management moet de organisatie van incrementele- naar radicale innovatie oriëntatie brengen. Omdat dit concept meer een consultancy concept is – en zeker niet gericht op de law firm, zijn de ‘competenties’ die daar voor nodig zijn, nogal populistisch en verpakt. Ze hebben meer het karakter van tips voor de organisatie. We destilleren (en vertalen) de volgende: gebruik maken van omgevingsturbulentie, nieuw talent rekruteren, experts van buiten naar binnen halen, multidisciplinaire werken o.a. door diversiteit in de personeelsopbouw, fuseren, formeren van strategisch partnership, focus helder houden, missie centraal houden, vermijden van nietszeggende turbulentie, getuned blijven met klanten, leren van crises (Gryskiewicz, 1999, p. 81–115). Tenslotte destilleert Bennis op grond van zijn onderzoek vier bekwaamheden van een leider (Bennis, 1994, pp. 93–104):

Het vermogen de aandacht op zich te vestigen	omdat ze beschikken over een visie, een droom, een bedoeling, een agenda, een referentiekader
Het vermogen tot zingeving	omdat ze hun visie kunnen overbrengen
Het vermogen vertrouwen te wekken	omdat vertrouwen in een organisatie van doorslaggevend belang is

Zelfbeheersing en zelfkennis	omdat de eigen vaardigheden kennen en effectief kunnen toepassen en het vermogen risico's te aanvaarden doorslaggevend zijn
------------------------------	---

Bovenstaand samenvattend valt op dat het niet eenvoudig is eenduidige inhoud te vinden bij de transformationele leiderschapscompetenties. Rollen, gewenste gedragingen, aandachtspunten, of roltypering lopen door elkaar heen.

auteurs	conceptuele achtergrond	competenties/gewenste gedragingen, attitudes of roltypering
Mayson, 1997	law firm management; leiderschap door voorbeeldgedrag: <i>'paragon of virtue'</i>	het oplossen van interne conflicten, zorgen dat fee-earners geen organisatorische zorgen hebben, tijd besteden aan cliënten, tijd besteden aan de firm, tijd besteden aan partners
Allingham & Mill, 2000	law firm management; onderscheid tussen differentiëren en innoveren	voorstellen voor verandering vragen; implementeer alle goede voorstellen; kijk kort erna of dit succes heeft opgeleverd
Lorsch & Tierney, 2002	professionele service organisatie over leiderschap zonder controle (collegiaal bestuur): <i>'developing and guiding stars'</i>	prioriteiten stellen; proactief zijn; zelfcontrole en temporisering; feedback vragen; blijven ontwikkelen; op tijd bijtanken; eigen klanten houden; collega's coachen; tijd in functie bepalen en op tijd uit de functie gaan
Krackhardt, in: Jenssen, 2004	champion	risktaking; promoting development and/or implementation of innovation; resource acquisition process without regard to the resources currently controlled
Cummings & Worley, 2005, bew. ajk	competenties voor de organisatieontwikkelaar.	intrapersoonlijke of 'zelf management' skills; interpersoonlijke skills; algemene consultant skills, te verdiepen in 'foundation competencies': kennis en skills en 'core competencies'
Bass & Riggio, 2005	transactioneel- versus transformationeel leiderschap	het <i>4-i factor</i> model: Idealized Influence (charismatisch gedrag), Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation en Individualized Consideration (individuele aandacht voor ontwikkeling van volgelingen en mentoring)
Schein, 1992, bew. ajk	leiderschap als vormgever van de cultuur: <i>'Learning leader as culture manager'</i>	waarneming en inzicht; motivatie; emotioneel sterk zijn; vermogen culturele 'heilige huisjes' te veranderen; betrokkenheid en participatie te creëren; vermogen een nieuwe cultuur te leren
Zwell, 2000, bew. ajk	leiderschapsfuncties en kritische competenties	managing performance; integrity and truth; analytical thinking; change management; building organizational commitment; decision quality; influence; interpersonal aware-

		ness; purpose, principles and values
Zaleznik, 1991	minder aandacht op vorm en structuur van de organisatie, meer aandacht op de inhoud van het werk; minder procesmanagers, meer inhoudsleiders	materiedeskundigheid, verbeeldingskracht (vooral op marketinggebied), emotionele betrokkenheid bij ideeën, bijdrage leveren aan inhoudelijk denken, respect, opportunisme, persoonlijke invloed
Bennis, 1994	organisaties hebben behoefte aan leiders (mensen die de goede dingen doen) en minder aan managers (mensen die de dingen juist doen)	vermogen de aandacht op zich te vestigen, tot zingeving, vertrouwen te wekken, zelfbeheersing en zelfkennis, risico's kunnen aanvaarden

De navolgende competenties zijn relevant voor ons onderzoek:

cluster	functie	competenties
Transformationeel Leiderschap competenties	voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> • kunnen oplossen van interne conflicten • tijd besteden aan partners, coachen fee-earners • materiedeskundigheid, eigen klanten houden • incrementele- en radicale organisatie- en cultuurverandering en diensteninnovatie kunnen initiëren en leiden • invloed uitoefenen via respect, betrokkenheid, participatie en vertrouwen • emotioneel sterk en integer zijn, door feedback te vagen en zelf te blijven ontwikkelen • risico's kunnen aanvaarden

6.4 Integratie

In de bovenstaande paragrafen bespraken we het Time Span-model van Jaques. Na de vaststelling dat de term *functie* voor deze studie een adequate term is transformeerden we de functieniveaus van Jaques naar gangbare terminologie over functies in de praktijk van de law firm en koppelden deze later aan organisatieprocessen zoals Schuiling ze benoemt. Daarna beredeneerden we dat er een vijftal competentieclusters potentieel in aanmerking zouden kunnen komen als effectief gedrag, min of meer in de vorm van '*sensitizing concepts*'. Op grond daarvan verkenden we per competentiecluster literatuur vanuit verschillende wetenschapsdomeinen in een poging inzicht te verkrijgen. Na een samenvatting selecteerden we per competentiecluster vijf meest potentieel zinvolle competenties. Het aantal vijf is tamelijk arbitrair. In de literatuur is daar geen eenduidigheid over, in de praktijk tracht men het nogal eens op maximaal tien clusters te houden, met vier tot zes competenties. Omdat het hier gaat om potentieel zinvolle competenties zijn ze bedoeld als richtinggevend bij het veldonderzoek en zien we daar hoe de werkelijke aantallen zullen zijn. We kunnen nu bovenstaande redenering samenhangend weergeven:

<i>functie</i>	<i>processen</i>	<i>clusters</i>	<i>competenties</i>
voorzitter	besturend proces	transformationeel leiderschap competenties	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kunnen oplossen van interne conflicten ▪ tijd besteden aan partners, coachen fee-earners ▪ materie-deskundigheid, eigen klanten houden ▪ organisatie- en cultuur-verandering en diensten-innovatie initiëren en leiden ▪ invloed uitoefenen via respect, betrokkenheid, en participatie ▪ emotioneel sterk en integer zijn, door feedback te vragen en blijven ontwikkelen
lid DB		strategische competenties	<ul style="list-style-type: none"> ▪ moed, strategische vasthoudendheid ▪ veranderen strategie en diensten, creëren van nieuwe product-marktcombinaties ▪ implementatie strategische organisatie-inrichting en beheerssystemen ▪ realiseren optimale afstemming tussen de onderneming en klanten ▪ realiseren optimale interne/externe flexibiliteit ▪ creëren van multidisciplinaire teams en accountteams
sectieleider	ondersteunend proces	management competenties	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bouwt persoonlijke en professionele reputatie en relaties op ▪ management skills ▪ managen van professionals ▪ business planning voor de secties (performance, structuren, marketing) ▪ coördinatie van cliënt management en klantrelatie ontwikkeling ▪ conflictmanagement skills
patroon		operationele competenties	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bouwt persoonlijke en professionele reputatie en relaties op ▪ management skills ▪ managen van professionals ▪ business planning voor de secties (performance, structuren, marketing) ▪ coördinatie van cliënt management en klantrelatie ontwikkeling ▪ conflictmanagement skills
advocaat	primaire proces	professionele competenties	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analytisch vermogen ▪ oordeelsvorming, ▪ plannen ▪ cliëntgerichtheid en relatiebeheer ▪ organisatie-sensitiviteit ▪ overtuigingskracht

6.5 Samenvatting en bijdrage aan het onderzoek

Als resultaat van de snel ontwikkelende kenniseconomie wordt de law firm in een ontwikkeling gedrukt. Het gaat bij een dergelijk proces voortdurend om het vinden en produceren van een dynamisch evenwicht tussen onderscheiden competenties als effectieve *reactie* en als effectieve *anticipatie* op de veranderingen in omgeving en in de organisatie. Hiervoor zullen managing partners over specifieke competenties dienen te beschikken. Naar aanleiding van het Time Span-model verkenden we vijf sensitizing concept:

- professionele competenties
- operationele competenties

- management competenties
- strategische competenties
- transformationeel leiderschap competenties

Op grond van deze verkenning vonden we rondom deze competenties een aantal gedragingen, thema's, onderwerpen, rollen, attitudes, gewenste gedragingen, roltyperingen en domeinen; nog wanordelijk geformuleerd. Deze kunnen nog niet de status van clusters of gedragingen hebben, maar zijn in het veldonderzoek te verwachten. Zo gezegd zijn dit de te verwachten competenties van de managing partner. We introduceren deze vijf competenties clusters nu in ons ordeningsmodel als volgt:

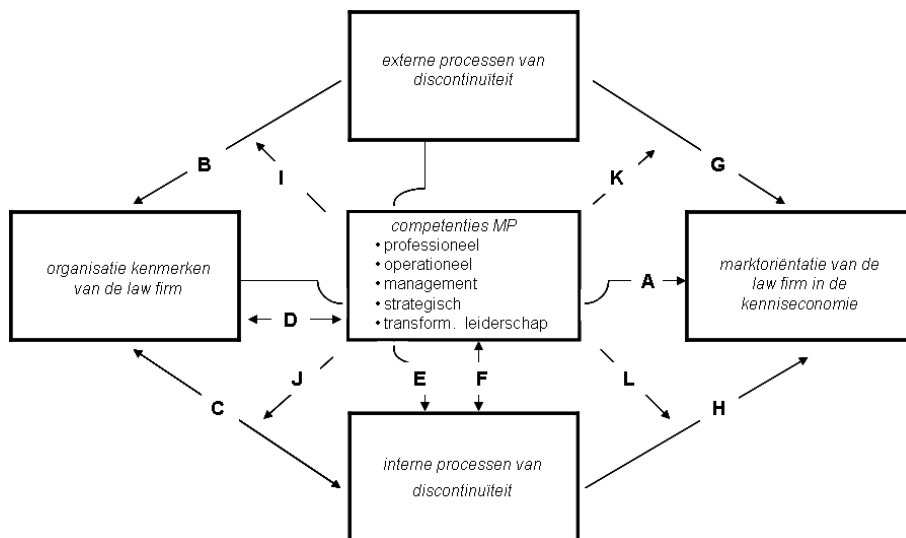


Fig. 34 - Voorlopig ordeningsmodel competenties

7. Conceptueel model, verwachtingen en archetypes



In dit hoofdstuk presenteren we de visualisatie van het conceptueel model als resultaat van de theoretische verkenning. We benoemen in 7.1 de relaties tussen de verschillende kernbegrippen en beschrijven daarna het conceptueel model in woorden. Vervolgens bespreken we kort de problematiek van verwachting in een kwalitatief onderzoek en formuleren daarvan een definitie die verder in dit onderzoek gebruikt zal worden. We construeren in dit hoofdstuk, in aansluiting op de besproken theorie in de eerdere hoofdstukken twee law firm archetypes. Om dat te kunnen moeten we ons daar eerst op oriënteren. We doen dat in 7.2 aan de hand van verschillende invalshoeken: (1) historisch, (2) literair, (3) narratives als organisatieonderzoek, (4) archetype en organisatieontwerp en de archetype-verandertheorie en (5) marketing, marktsegmentatie en archetype. In 7.3 stellen we dan op grond van de literatuurstudie het archetype ‘aanbodgerichte law firm’ en ‘vraaggerichte law firm’ samen. We presenteren dat eerst in tabelvorm en schrijven het daarna in gewone woorden uit. De twee archetypes zijn richtinggevend voor het veldonderzoek en op te vatten als verwachtingen.

7.1 Conceptueel model

In hoofdstuk 1 presenteerden wij een mogelijke samenhang voor dit onderzoek in het globaal ordeningsmodel. Zo zouden, is de vooronderstelling, de kernbegrippen uit ons onderzoeksmodel kunnen samenhangen. In de hoofdstukken 2 tot en met 6 hebben we dimensies en aspecten van deze kernbegrippen besproken. Aan het eind van elk hoofdstuk hebben we de meest relevante dimensies of aspecten voor ons onderzoek ingevoerd in het ordeningsmodel. We kunnen nu een definitief conceptueel model samenstellen en de relaties beschrijven.

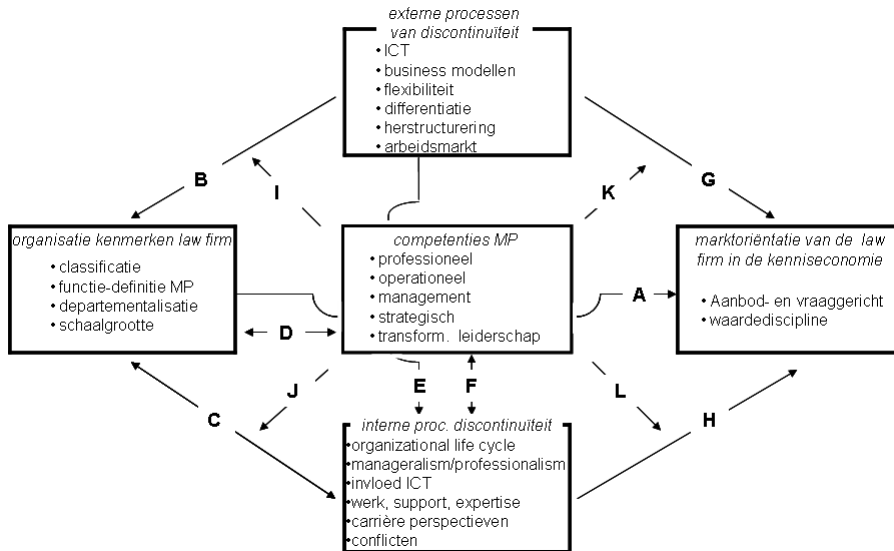


Fig. 35 - Conceptueel model

Beschrijving van de relaties in het conceptueel model

dynamiek	kernbegrip	relatie
Kenmerken van de law firm hebben invloed op:	de marktorientatie van de law firm	A
Externe processen van discontinuïteit hebben invloed op:	kenmerken van de law firm	B
Kenmerken van de law firm hebben een <u>wederkerige</u> invloed op:	interne processen van discontinuïteit	C
Kenmerken van de law firm hebben een <u>wederkerige</u> invloed op:	competenties managing partner	D
Externe processen van discontinuïteit hebben invloed op:	interne processen van discontinuïteit	E
Interne processen van discontinuïteit hebben een <u>wederkerige</u> invloed op:	competenties managing partner	F
Externe processen van discontinuïteit hebben invloed op:	de marktorientatie van de law firm	G
Interne processen van discontinuïteit hebben invloed op:	marktorientatie van de law firm	H

Competenties van de managing partner hebben invloed op:	<u>de invloed van</u> externe processen van discontinuïteit op organisatiekenmerken van de law firm	I
Competenties van de managing partner hebben invloed op:	<u>de wederkerige invloed van</u> kenmerken van de law firm op interne processen van discontinuïteit	J
Competenties van de managing partner hebben invloed op:	<u>de invloed van</u> externe processen van discontinuïteit op de marktorientatie van de law firm	K
Competenties van de managing partner hebben invloed op:	<u>de invloed van</u> interne processen van discontinuïteit op de marktorientatie van de law firm	L

Verwoording

Onder invloed van de competenties van de managing partner [D] en interne processen van discontinuïteit [C] ontwikkelt de law firm bepaalde kenmerken, zoals een structuur, een omvang en inrichting van het eigenaarschap. Deze interne processen hebben op hun beurt ook invloed op de competenties van de managing partners [F] en de wijze waarop de kenmerken van de law firm invulling krijgen (en houden). Dat laatste kan door de rol en competenties van de managing partner worden beïnvloed [D]. Deze beïnvloeding kan ook plaats vinden op de invloed van de ontwikkeling van interne processen van discontinuïteit op de marktorientatie van de law firm [L]. Die marktorientatie kan niet rechtstreeks door de managing partner beïnvloedt worden; dat is altijd een organisatieproces (ontwikkeling van interne processen van discontinuïteit).

Law firms (de managing partner) hebben/heeft zelf geen directe invloed op externe processen van discontinuïteit, maar deze laatste processen hebben wel invloed op kenmerken van de law firm en ontwikkeling van interne processen van discontinuïteit. Competenties van de managing partner hebben een invloed op de wederkerige invloed van kenmerken van de law firm op ontwikkeling van interne processen van discontinuïteit [I]. Competenties van de managing partner hebben ook invloed op de invloed van ontwikkeling van interne processen van discontinuïteit op de marktorientatie van de law firm [K].

We hebben in het voorgaande theoretisch kader begrippen, veronderstellingen en potentieel zinvolle competenties samengebracht. Daarmee is dit kwalitatieve onderzoek ook een *theory-driven* onderzoek. Door de introductie van een conceptueel model en verwachtingen heeft dit onderzoek zelfs het karakter gekregen van een *hypothese-georiënteerd* kwalitatief onderzoek (Hutjes & van

Buuren, 1992, p. 35). Een dergelijke handelswijze vertoont nogal wat eigenschappen die men bij een positivistisch deductief onderzoek aantreft. Dit kwalitatieve onderzoek heeft twee researchlijnen: deductief en inductief. We beschrijven dit uitgebreider in hoofdstuk 8. Hier nu eerst de vraag hoe om te gaan met hypothesen, veronderstellingen en verwachtingen.

Boeije stelt dat een veronderstelling nog zo weinig precies is dat het nog niet als een hypothese geformuleerd wordt. Veronderstellingen hebben vooral het karakter van een exploratieve hypothese, omdat nog gezocht moet worden naar een theorie ('t Hart, Boeije, & Hox, 2005, p. 77). Een hypothese is een veronderstelling toegespitst tot een conditionele bewering, een 'als-dan' uitspraak (Boeije, 2005, p. 78). Een dergelijke vorm is gebruikelijk in het positivistische onderzoek, waar operationalisaties veelal metrisch van karakter zijn (de Groot, 1961; Meerling, 1980). Wij hebben onze operationalisaties, in navolging van Boyatzis ook kwalitatief geformuleerd (Boyatzis, 1998, p. 31). Zodoende kunnen ze een bijdrage leveren aan het vormgeven van verwachtingen.

In dit onderzoek gebruiken we het begrip verwachting in de zin zoals Straus en Corbin dat bedoelen: een systematische embryonale suggestie van een mogelijk verband (Strauss & Corbin, 1998, p. 102). Niet enkel levert een dergelijke verwachting een sturing aan het zoekgedrag op, het maakt ook een toetsende benadering in een latere fase van een vervolgonderzoek mogelijk. Namelijk het feitelijke scorepatroon kan vergeleken worden met een te voren verwacht patroon, als een vorm van *Pattern matching*. Of zoals Swanborn stelt: *'het ligt voor de hand dat de hypothese geformuleerd is in termen van een bepaald patroon: op die en die variabele zal de score ongeveer zus en zo moeten zijn'* (Swanborn, 2003, p.114). Zo ontstaat – wat Glaser en Strauss noemen – *the core of the emerging theory*. Deze 'kern' wordt zo een theoretische gids voor de verdere datacollectie en –analyse (Glaser & Strauss, 1999, p. 40). Samenvattend menen we dat er voldoende zinvolle argumenten zijn om in dit onderzoek verwachtingen te stellen en ook die term daarvoor te gebruiken. We definiëren verwachting hier als:

een systematische suggestie van een mogelijk embryonaal verband tussen variabelen, die sturing geeft aan zoekgedrag en een toetsende benadering mogelijk maakt en zodoende een begin van een theorie in het zicht brengt.

In het kwalitatieve onderzoek kan op verschillende manieren gebruik worden gemaakt van verwachtingen als leidraad voor de analyse. Een vaak voorko-

mende vorm is de presentatie van een lijst van expliciete verwachtingen, vergelijkbaar met hypothesen in het kwantitatieve onderzoek. Vervolgens wordt in de empirie nagegaan of en in welke mate aan deze verwachtingen wordt voldaan. In het onderhavige onderzoek kiezen we voor een andere vorm om de aan de theorie ontleende verwachtingen omtrent de management competenties in de law firm te vergelijken met de empirische gegevens. Vanwege de complexiteit van het conceptueel model is het nuttiger om de als ‘theoretische gids voor de verdere datacollectie en –analyse sturing’ de set van verwachtingen te gieten in de vorm van een ‘archetype’, dat wil zeggen een complexe set van gerelateerde inhoud, structuren en elementen die een onderscheidend onderliggend interpretatief schema weergeven dat specifiek geacht mag worden voor een maatschappelijk fenomeen (Kirkpatrick & Ackroyd, 2003). Na een korte introductie van de techniek van het maken van een archetype (paragraaf 7.2), presenteren we twee relevante archetypes van de law firm, het archetype van de aanbodgerichte law firm en het archetype van de vraaggerichte law firm. We zien daarbij de twee geformuleerde archetypes als richtinggevend en focus voor de analyse, in de zin zoals Glaser en Strauss dat bedoelen (Glaser & Strauss, 1999, p. 40).

7.2 Oriëntatie op archetypes

Archetype is een – inmiddels – ruim construct geworden. We doen hier een oriëntatie aan de hand van verschillende invalshoeken: historisch, literair, narratieven als organisatieonderzoek, archetype en organisatieontwerp en de archetype-verandertheorie en marketing, marktsegmentatie en archetype. Er moet onderscheid gemaakt worden tussen een archetype, een stereotype en een metafoor. Een stereotype is het isoleren van één eigenschap uit een verzameling van eigenschappen en het voorstellen van die eigenschap als representatief voor de hele verzameling. Het is vaak een vooroordeel of negatief en wordt vaak gebruik als rechtvaardiging van bepaalde discriminerende acties. Een metafoor is een vorm van beeldspraak, waarbij twee of meer ongelijke betekenissen met elkaar worden verenigd in één nieuwe betekenis (van Dale, 2008).

De oorsprong van het archetype wordt gezocht bij Plato. Deze stelde dat alle objecten een ideale vorm of structuur hebben en niet kenbaar in de reële wereld van alledag. Individuele werkelijke dingen kunnen dan alleen maar mooi zijn als ze correleren met deze universele vormen van ‘schoonheid’ (Störig, 1969). Max Weber achtte het noodzakelijk om verschijnselen of ontwikkelingen in de samenleving (of verschillende samenlevingen) met elkaar te kunnen vergelijken door gebruik te maken van overdreven generalisaties. Zo worden zogenaamde ideaaltypen gecreëerd die aan de werkelijkheid getoetst worden

(Lammers, Mijs & van Noort, 1997). Jung werkte verder op Plato's 'vormen' en ontwikkelde zijn archetype theorie. In zijn visie is een archetype een onbewust idee, gedachtenpatroon, een beeld, dat overgeleverd is van voorouders en universeel aanwezig in de individuele psyche. Gemakkelijke voorbeelden zijn 'de moeder', 'liefde', 'onzekerheid'. Een archetype is een 'oervorm' (Jung, 1972). Na Jung is het concept archetype zodanig verbreed dat het meerdere betekenissen, ontstaanswijzen en toepassingen heeft gekregen. In postmodernistische taal zouden we nu wellicht zeggen dat archetypes constructen van gezamenlijke betekenissen zijn over 'de manier waarop we het hier doen'.

Northrop Fry ziet literatuur als een autonome taal en woorden als tekens die bijdragen aan het 'organizing structural pattern' or 'conceptualized myth'. Hij inventariseert vier 'mythoi' (typen van een plot) voor: 1) comédie (lente), 2) romance (zomer), 3) tragedie (herfst), 4) satire (winter) (Frye, 2008). De Griekse tragedies zijn in dit opzicht ook vergelijkbaar.

Archetypes zijn aanleiding voor veel organisatieonderzoek aan de hand van verhalen (narratives) (Bal, 1997; Boje, 2001; Gabriel, 2004; van Loon & Wijsbek, 2003; Shaw, 2002; Tietze, Cohen & Musson, 2003).

Archetypes zijn bij organisatieontwerpers en organisatieveranderaars die vanuit het systeemdenken redeneren een populair concept (Bryan, Goodman, & Schaveling, 2006; Checkland, 1999; Cilliers, 1998; Espejo, 1996; Morgan, 1986; Senge, 1990; Swieringa & Wierdsma, 1990). De meest eenvoudige definitie is dat een archetype een beschrijving in systeemtermen van sociale interacties is (Bryan, Goodman & Schaveling, 2006, p. 101). Mintzberg onderscheidt een vijftal archetypische organisaties: ondernemend, machinematig, professioneel, gediversifieerd en innovatief (Mintzberg, 2003). Een van de mooiste archetypes is: het familiebedrijf (Flören & Wijers, 1996; Gersick, Davis, & Hampton, 1997; Lievens, 2004). We zien nogal eens een koppeling van organisatieconcepten aan verschijnselen uit de natuur: de organisatie als afspiegeling van de organisatie van mens of natuur, veelal vanuit de evolutietheorie (Aldrich, 2007; Beer, 1994; Hurst, 1995b).

Bij Greenwood en Hinings en bij Kirkpatrick en Ackroyd treffen we een historisch overzicht van archetypes in het domein van organisatie-ontwerp aan. Het originele concept archetype uit 1976 – soms ook de *configuration theory* genoemd – is van Miller (Greenwood & Hinings, 1993; Kirkpatrick & Ackroyd, 2003). Greenwood en Hinings definiëren een archetype als '*een set van structuren en systemen die een onderscheiden onderliggend interpretatief schema reflecteren en die institutioneel specifiek zijn*'. Die set van structuren vormt een patroon dat gebaseerd is op ideeën, overtuigingen en waarden als componenten van het interpretatieve schema. Dit impliceert overigens niet dat alle organisatieleden dit schema kennen of onderschrijven. In die zin zijn archety-

pes niet synoniem met organisatiecultuur (Martin, 1992; Schein, 1992, 2000; Zwell, 2000). Met de aanduiding institutioneel specifiek sluiten Greenwood & Hinings aan bij andere institutionele theorieën zoals die van DiMaggio en Powell (DiMaggio & Powell, 1983) dat organisaties in dezelfde branche of sector maar een beperkte range van organisatie-ontwerpen vertonen en dat organisaties ook de neiging hebben hun ontwerp binnen die range te zoeken (Greenwood & Hinings, 1993).

Volgens Greenwood & Hinings zijn archetypes belangrijk voor het begrijpen van organisatieverandering en diversiteit daarbinnen door typologieën of een classificatie te construeren; een Weberiaanse opvatting. De centrale vraag is of van bepaalde basisorganisatiepatronen een typologie gemaakt kan worden die bruikbaar kan zijn bij organisatieanalyse, -ontwerp en -verandering. Zij spreken bij organisatieverandering ook van de transitie van het ene naar het andere archetype en vergelijken dat met een paradigmashift (Greenwood & Hinings, 1998, p. 301). Ze introduceren daarvoor de begrippen *archetype coherence*, *embryonic archetype coherence* (minder coherentie, soms strijdige ontwerp elementen), *schizoid incoherence* (spanning tussen twee tegenstrijdige archetypes die beide in de organisatie aanwezig zijn). Op basis van deze begrippen ontwerpen zij vier principiële prototypes van veranderingen van archetype A naar archetype B. We presenteren hier ter illustratie de meest eenvoudige track die Greenwood & Hinings noemen, hoewel zij ook stellen dat veranderingsprocessen complexer zijn dan deze voorstelling.

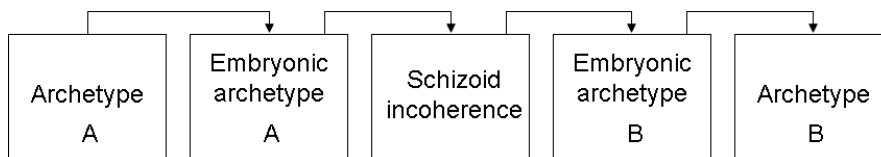


Fig. 36 - Greenwood's configurations (tracks)

Er is ook kritiek op de archetype theorie zelf en de toepassing als verandertheorie. Voornamelijk wordt opgemerkt dat deze niet zo eenduidig in professionele organisaties is, ondanks het feit dat het P²-model, zoals eerder beschreven, nu juist ziet op professionele organisaties. Pinnington en Morris wijzen er op dat veranderingen in eigenaarschap en controle, meer specifiek, als deze twee gescheiden worden, de waarde van de archetype verandertheorie aantasten. Zij stellen ook dat de archetype theorie de context van de verandering niet expliciteert (Pinnington & Morris, 2002, p. 190). Kirkpatrick en Ackroyd merken hierover op dat er dus tenminste twee niveaus van analyse zijn: de context en de organisatie zelf. Over de oorsprong en het veranderproces zelf doet deze verandertheorie weinig uitspraken. Op het niveau van de context

wijzen zij bijvoorbeeld voor de professionele organisatie op de dominante rol van beroepsorganisaties over veranderingen van het *interpretatief schema*. (Kirkpatrick & Ackroyd, 2003, p. 736).

Kirkpatrick en Ackroyd formuleren fundamentele kritiekpunten op het werk van Greenwood c.s. Zo stellen ze dat deze verandertheorieën vooral gebaseerd zijn op ervaringen en onderzoek in de accountancy, consultancy en de advocatuur en kritiekloze generalisatie van bevindingen naar – zoals Pinnington en Morris dat noemen – andere professies in twijfel te trekken is. Op theoretisch niveau is de archetype theorie niet veel meer dan een functionalistische verklaring van organisatiestructuren. Conflicten worden vooral gezien als onderdeel van aanpassingen aan de omgeving. Oplossingen zijn vooral gericht op continuïteit, coherentie en stabiliteit, waarmee ook de normale, ingebouwde, politieke instabiliteit en gebrek aan coherentie ontkend wordt. Ontwikkeling van archetype en incoherentie is noodzakelijk voor overleven van de organisatie; dat schizoid en disfunctioneel noemen is een ontkenning van fundamentele veranderingsprocessen (Kirkpatrick & Ackroyd, 2003, p. 737). Zij stellen zelf een alternatieve theorie voor – *de morfogenetische theorie van organisaties* – die gebaseerd is op (a) de sociale theorie die de relatie actie en structuur centraal stelt (Giddens, 1971, 1991) en de sociologie van de professies (Gray & Clegg, 2003; Greenwood, Hinings, Brown & Cooper, 1997; MacDonald, 1995). We zullen deze theorie en de gekoppelde veranderings-theorie hier verder niet bespreken. Tenslotte wijzen Ackroyd en Muzio op grond van hun onderzoek in law firms archetypische transformatie af en wijzen juist op continuïteit als karakteristiek van veranderingen in de law firm. Management en organisatieverandering, zo stellen zij, is het bijproduct van reorganisaties die de professie zelf uitvindt en uitvoert en leidt vaker tot meer hiërarchie in de structuuropbouw en elitevorming van de partners dan tot meer management (Ackroyd & Muzio, 2004).

In de marktsegmentatie-opvatting binnen het marketingdomein wordt veel gebruik gemaakt van archetyperingen. Deze benadering komt voor een groot deel tegemoet aan de kritiek op de ontwerpgerichte benadering, zoals hierboven geformuleerd is. Men zoekt naar homogene groepen om een marketing strategie op te kunnen richten. De rol van de archetypes is om een potentiële variatie in de relatie organisatie en markt te verhelderen, dus op het snijvlak van marketingstrategie en organisatieontwerp (Jenkins & McDonald, 1997, pp. 28–29). Zo kunnen dus per segment producten, en/of merken ontwikkeld en gemanaged worden (Cheverton, 2006; Franzen, 2000; Franzen & Bouw-

man, 1999, 2001; Hart & Murphy, 1998). Een van meest populaire marketing-archetypes is (was?) de YUP: Young Urban Professional.

Als voorbeeld noemen we het onderzoek van Jenkins en McDonald die voor marktsegmentatie zoeken naar archetypes van organisaties. Ze doen dat aan de hand van de relatie niveau van de focus van de klant met niveaus van organisatie-integratie, een methode zoals die door Piercy en Morgan is ontwikkeld (Piercy & Morgan, 1993). Met andere woorden: wat is er in de organisatiestructuur en –processen nodig voor welke focus van de klant, om een segmentatiestrategie te kunnen voeren, Zonder verdere bespreking formuleerden Jenkins en McDonald op deze twee niveaus vier archetypes: de internationale luchtvaartmaatschappij, het chemische bedrijf, de bank, de Burton Group (een conglomeraat van high-end kleding merken en –shops) (Jenkins & McDonald, 1997).

Andere voorbeelden van archetypische redenering vanuit marktsegmentatie zijn de eerder besproken classificatie van Løwendahl, de typologie van professionele dienstverlenende organisaties van Kwakman, de drie categorieën van Maister van professionele dienstverlenende organisaties (Kwakman, 2007; Løwendahl, 1997; Maister, 1993). Het zijn voorbeelden van de integratie van resource based view met de strategische oriëntatie zoals we die in hoofdstuk 3 bespraken (Barney, 1991a, 1991b; Grant, 2002). We zien hier ook direct verbanden met opvatting over marktorientatie (Javalgi, Whipple & Ghosh et al., 2005; Jaworski & Kohli, 1993; Jaworski, Kohli & Sahay, 2000) en principes van organisatorische flexibiliteit (Volberda, 2003).

Samenvattende tabel:

<i>historisch</i>	Plato	alle objecten hebben een ideale vorm of structuur die niet kenbaar is in de reële wereld; individuele werkelijke dingen kunnen dan alleen maar mooi zijn als ze correleren met deze universele vormen van 'schoonheid'.
	Weber	om verschijnselen of ontwikkelingen in de samenleving (of verschillende samenlevingen) met elkaar te kunnen vergelijken zijn overdreven generalisaties noodzakelijk. Daartoe worden zogenaamde <i>ideaaltypen</i> gecreëerd die aan de werkelijkheid getoetst worden. (bijvoorbeeld de bureaucratie)
	Jung	<i>archetype</i> is een onbewust universeel idee, gedachtenpatroon, een beeld, dat overgeleverd is van voorouders en universeel aanwezig in de individuele psyche en in het zogenaamde ' <i>collectief onderbewuste</i> '; te grote discrepantie tussen het archetype en de werkelijkheid levert een psychische storing op. Relatie met de cognitieve dissonantie en sociale cognities.
<i>literair</i>	Fry	literatuur is een autonome taal en woorden als tekens die bijdragen aan het ' <i>organizing structural pattern</i> ' or ' <i>conceptualized myth</i> '.

<i>narratives als organisatieonderzoek</i>	Bal, Boje, Gabriel, van Loon, Shaw, Tietze	organisatieonderzoek aan de hand van verhalen van organisatieleden
<i>archetype en organisatie-ontwerp en -verandering</i> <i>(resource based)</i>	Mintzberg	ondernemend, machinematig, professioneel, gediversifieerd en innovatie
	Gersick, Flören, Lievens	het familiebedrijf
	Greenwood, Hinings, Kirkpatrick, Ackroyd, Muzio	set van structuren en systemen die een onderscheidend onderliggend interpretatief schema reflecteren en die institutioneel specifiek zijn; belangrijk voor het begrijpen van organisatieverandering en diversiteit daarin door typologieën of een classificatie te construeren; organisatieverandering is dan transitie van het ene naar het andere archetype en vergelijkbaar met een paradigmashift. Volgens anderen creëert verandering een archetype (inductief), is de archetype theorie te veel interne gericht, teveel resource based en sluit andere (context-) invloeden teveel buiten, zoals de invloed van de professional en zijn beroepsorganisatie.
<i>archetype in marketing</i> <i>(market-based)</i>	Jenkins, McDonald, Javalgi, Whipple, Ghosh, Young, Jaworksi, Kohli, Volberda, Kwakman, Maister, Løwendahl, Rapaille	de rol van de archetypes is om een potentiële variatie in de relatie organisatie en markt te verhelderen en zo te zoeken naar homogene groepen om een marketing strategie op te kunnen richten. Ook wel classificatie en typologie van professionele dienstverlenende organisaties en verbanden met opvatting over markt-oriëntatie en principes van organisatorische flexibiliteit.

Samenvattend zien we dat het concept archetype zich historisch ontwikkeld heeft vanuit een filosofische- en taalkundige ideaalvorm die in de werkelijkheid niet gekend kan zijn en bron is van spanning en onderzoek. Later zien we vanuit een resource based view uitingen in de werkelijkheid van de organisatie. Namelijk archetype als set van structuren en systemen die een onderscheidend onderliggend interpretatief schema reflecteren dat institutioneel specifiek is en belangrijk voor het begrijpen van organisatieverandering en diversiteit en hanteerbaar gemaakt door typologieën of een classificatie. Vanuit een marktoptiek zijn er later andere betekenissen gekoppeld aan het concept archetype, namelijk het marktsegment, de doelgroep en de classificaties van organisaties vanuit marktrelaties.

We formuleren hier onze werkdefinitie van archetype voor de law firm:

Een set van gerelateerde inhoud, structuren en elementen, die een onderscheidend onderliggend interpretatief schema reflecteren dat specifiek voor een law firm is en belangrijk voor het begrijpen van organisatieverandering en diversiteit, zodanig dat daarin een typologie te herkennen is, met een sterke invloed van de advocaat en zijn beroepsorganisatie en datgene dat zinvol is om een potentiële variatie in de relatie law firm en markt en de juridische samenlevingscontext te verhelderen en zo te zoeken naar homogene groepen om een marketing strategie op te kunnen richten. Onder inhoud, structuren en elementen verstaan we in deze werkdefinitie de specifieke organisatiekarakteristieken passend bij de marktorientatie, de functieportfolio van de managing partner met het bijbehorende competent gedrag.

7.3 Archetypes van de law firm

Op grond van systematisch literatuuronderzoek in de voorliggende hoofdstukken construeren we nu twee archetypes van de law firm. Te weten: de aanbodgerichte law firm met als belangrijke ankerpunt de resource based view en de vraaggerichte law firm, met als belangrijke ankerpunt de marketbased view. We verwerken nu ook alle – eerder besproken – hoofddimensies: marktorientatie, functieportfolio en competenties in een tabel. Deze is als volgt te lezen:

1. een overzicht van eerder besproken karakteristieken van marktorientaties dat zodanig is opgesteld dat verantwoord gediscrimineerd kan worden tussen aanbod en vraaggericht.
2. een indeling die een veronderstelling geeft van de verschillen tussen functieportfolio van de managing partner bij een aanbodgerichte marktorientatie en de functieportfolio van de managing partner bij een vraaggerichte marktorientatie
3. een opsomming van corresponderende potentieel zinvolle competenties voor de managing partner zoals we die in de literatuur aantreffen
4. verschillen in functieportfolio, voor wat betreft aandacht en tijd en bijbehorende competenties gevisualiseerd; daar wordt met ++ bedoeld op aandacht en tijd en – nauwelijks tot geen aandacht en tijd.

Archetype aanbodgerichte law firm		Archetype vraaggerichte law firm	
(1) heeft als discriminerende karakteristieken			
markt	eenvoudige juridische producten en diensten	maatwerk, actieve samenwerking en risicodeling	
	reactief	actief	
	korte termijn klantrelatie	lange termijn klantrelatie	
	intrinsieke kwaliteit	toegevoegde waarde klant	
	leveringsvoorwaarden	verwachtingsmanagement	

	leveringsvoorwaarden	verstrekt (maakt) reëel beeld aan (met) klant
	koper	co-producent tot co-eigenaar
	afnemer	producent cliënt-feedback
	standaardisatie	onderscheidend
	eenvoudige juridische producten	zeldzaam, uniek en innovatief
	fysiek en direct leverbaar	klantspecificatie en innovatiemomentum
	client-based	problem solving
	oplossingen voor concreet juridisch probleem	strategisch advies, waaronder juridisch
	beperkt aantal producten, diensten of rechtsgebieden	differentiatie naar individuele klant, doelgroepen, product-markt combinaties
	productgericht	klant- en marktgroepen met verschillende levenscycli
	enkelvoudig transactie/casus gericht	meervoudig relatie gericht
	overvloedige verkopersmarkt	dynamische relatie markt
	massacommunicatie	direct mailing en netwerken
	laag	hoog
	directe beïnvloeding markt gedrag	indirecte beïnvloeding markt gedrag
	enkelvoudig transactie gericht	excelleren boven verwachtingen
kennismanagement	verkoopcijfers ('uurtje-factuurkje')	belangrijke determinant van de prestatie van de business
	overwegend operationeel	strategische top
	voor ondersteuning interne processen	brandmarketing
	kwantitatief	marketingkennis
	pragmatisch klantgericht	visionair kennisgericht
	verkoopcijfers (ook i.v.m. onderlinge afrekening)	alle relevante informatie over afnemers aanwezig
	kennis bij direct-uitvoerenden (sectie)	organisatiebreed genereren van marktkennis betreffende de wensen van huidige en toekomstige klanten
	kenniscirculatie alleen binnen eigen organisatie	eventueel delen van informatie met externe partner
	kenniscirculatie casuïstisch	kenniscirculatie methodiek
organisatie	solitair persoonsgebonden	gezamenlijk methodegebonden
	kosten per klant zo laag mogelijk, gunstige prijs-kwaliteitverhouding/ fixed product-prijs, 'uurtje-factuurkje'	resultaat van onderhandeling evt. winstdeling met partners
	financiële kengetallen	marktonderzoek
	strak, centraal planning & control systeem	niet te geformaliseerde structuur en regelsysteem
	organisatiegericht	marktgericht
	statisch, hiërarchisch, top-down	strategische en operationele organisatieflexibiliteit
	secties rond rechtsgebieden	(weinig) marktgroepen
	respons bij (sectie) direct- uitvoerende advocaten	organisatiebrede tweeledige respons op nieuwe marktinformatie: ontwikkeling van plannen en uitvoering van die plannen
	beperkt aantal producten blijven verkopen	marktgerichte strategische flexibiliteit als competentie
	risicomijdend gedrag; transactierisico's geïnventariseerd	geen risicomijdend gedrag

leveringsvoorwaarden	maximaal herstel bij fouten
enkelvoudig transactie gericht	excelleren boven verwachtingen
individueel	teamwerk
omzetgerelateerde bonus	beloning effectief klantbehandeling
aanmoedigen conflictvermijding	aanmoedigen effectieve constructieve conflicten

Operational Excellence	Productleiderschap	Klantintimiteit
------------------------	--------------------	-----------------

(2) de managing partner van een zodanige law firm heeft de volgende functieportfolio	
<ul style="list-style-type: none"> de managing partner is vooral advocaat 	<ul style="list-style-type: none"> de managing partner besteedt nauwelijks of geen tijd als advocaat
<ul style="list-style-type: none"> de managing partner is vooral patroon 	<ul style="list-style-type: none"> de managing partner besteedt weinig aandacht aan patroonschap
<ul style="list-style-type: none"> de managing partner geeft in beperkte tijd leiding aan een sectie 	<ul style="list-style-type: none"> de managing partner geeft in zeer beperkte tijd leiding aan een sectie
<ul style="list-style-type: none"> de managing partner besteedt weinig aandacht aan de strategie van de law firm 	<ul style="list-style-type: none"> de managing partner besteedt veel aandacht aan de strategie van de law firm
<ul style="list-style-type: none"> de managing partner besteedt nauwelijks of geen tijd aan innovatie initiatieven en leiderschap 	<ul style="list-style-type: none"> de managing partner besteedt vooral tijd aan innovatie initiatieven en leiderschap
<ul style="list-style-type: none"> dominante time span van de managing partner is 1 jaar 	<ul style="list-style-type: none"> dominante time span van de managing partner is minimaal 5 jaar

(3) potentieel zinvolle competenties voor de managing partner		
<ul style="list-style-type: none"> materiedeskundigheid, eigen klanten houden invloed uitoefenen via respect, betrokkenheid en participatie 	transformatieel leiderschap competenties <i>voorzitter</i>	<ul style="list-style-type: none"> kunnen oplossen van interne conflicten tijd besteden aan partners, coachen fee-earners materiedeskundigheid, eigen klanten houden organisatie- en cultuurverandering en diensten-innovatie initiëren en leiden invloed uitoefenen via respect, betrokkenheid en participatie emotioneel sterk en integer zijn, door feedback te vragen en blijven ontwikkelen
<ul style="list-style-type: none"> realiseren optimale afstemming tussen de onderneming en klanten realiseren optimale interne/externe flexibiliteit 	strategische competenties <i>lid DB</i>	<ul style="list-style-type: none"> veranderen strategie en diensten, creëren van nieuwe productmarktcombinaties realiseren optimale interne/externe flexibiliteit creëren van multidisciplinaire teams en accountteams
<ul style="list-style-type: none"> bouwt persoonlijke en professionele reputatie en relaties op management skills managen van professionals 	management competenties <i>sectieleider</i>	<ul style="list-style-type: none"> bouwt persoonlijke en professionele reputatie en relaties op management skills managen van professionals

<ul style="list-style-type: none"> • business planning voor de secties (performance, structuren, marketing) • coördinatie van cliënt management en klantrelatie ontwikkeling • conflictmanagement skills 		<ul style="list-style-type: none"> • business planning voor de secties (performance, structuren, marketing) • coördinatie van cliënt management en klantrelatie ontwikkeling • conflictmanagement skills
<ul style="list-style-type: none"> • didactische competenties • commitment aan het delegeren en begeleidingsproces • specifieke opdrachten, monitoring en feedback op performance • relatiebeheer intern • organisatiesensitiviteit • stressbestendigheid 	operationele competenties <i>patroon</i>	<ul style="list-style-type: none"> • commitment aan het delegeren en begeleidingsproces • organisatiesensitiviteit
<ul style="list-style-type: none"> • analytisch vermogen • oordeelsvorming • plannen • cliëntgerichtheid en relatiebeheer • organisatiesensitiviteit • overtuigingskracht 	professionele competenties <i>advocaat</i>	<ul style="list-style-type: none"> • analytisch vermogen • oordeelsvorming, • uitbesteden plannen • overtuigingskracht

(4) verschillen in functieportfolio en bijbehorende competenties gevisualiseerd					
tijdverdeling per functie per competenties van managing partners bij:					
functie	competenties	aanbod gerichte law firm		vraag gerichte law firm	
voorzitter	transformationeel leiderschap competenties		--		++
lid DB	strategische competenties		-/+		+/-
sectieleider	management competenties		+		-
patroon	operationele competenties		++		-/+
advocaat	professionele competenties		++		-

Fig. 37 - Twee archetypes van de law firm

We kunnen nu deze twee archetypes als ideaaltype als volgt uitschrijven:

Archetype: de aanbod gerichte law firm

De aanbod gerichte law firm probeert reactief een beperkt aantal gestandaardiseerde eenvoudige direct leverbare juridische diensten in een overvloedige verkopersmarkt te verkopen. Daarbij maakt men maximaal gebruik van de monopolie positie en communiceert bij voorkeur via de massa media met als doel een directe beïnvloeding van het marktge-

drag. Dit type law firm streeft voor de afnemer/klant naar een maximale 'value-for-money'. Onderliggende veronderstelling is dat de klant geïnteresseerd is in de intrinsieke kwaliteit en een oplossing zoekt voor een concreet juridisch probleem. Men tracht dit te bereiken door een lage kostprijs plus opslag per eenheid, eventueel cost centers, accent op efficiency en kosten. Informatie is vooral voor ondersteuning van primaire proces/intern en voornamelijk client-based. Centraal staat het streven naar operational excellence en transactie/enkele casus gerichtheid in een korte termijn klantrelatie.

De tijdshorizon van de managing partner is 1 jaar. De managing partner is vooral advocaat, Zijn meeste tijd besteedt hij in het primaire proces als advocaat/uitvoerder van juridisch werk. Om dat goed te doen zijn competenties als analytisch vermogen, oordeelsvorming, plannen, cliëntgerichtheid en relatiebeheer, overtuigingskracht en organisatie-sensitiviteit de belangrijkste. Als hij daarnaast ook patroon is zal hij redelijk veel tijd besteden aan intern relatiebeheer, leidinggeven, de stagiair ondersteunen en mentoren. Daarvoor zijn didactische competenties, een commitment aan het delegeren- en begeleidingsproces en in staat zijn specifieke opdrachten, monitoring en feedback op performance te kunnen realiseren, nodig. Omdat begeleidingstijd afgaat van eigen productietijd dient men stressbestendig te zijn.

De aanbodgerichte law firm heeft een statische hiërarchische top-down organisatie met een strak, centraal planning & control systeem. Dominant is het streven naar Operational Excellence en voor een niche kantoor een zekere mate van productleiderschap. Het credo is 'uurtje-factuur'. Ken- en stuurgetallen zijn overwegend operationeel, financieel, kwantitatief, verkoopcijfers (ook in verband met onderlinge afrekening van eigenaren) en zijn vooral ten behoeve van ondersteuning van interne processen. Men vertoont sterk risicomijdend en conflictvermijdend gedrag. Transactierisico's zijn geïnventariseerd en vaak in leveringsvoorwaarden vastgelegd. Kennis is nogal kennis solitair persoonsgebonden bij (sectie) direct- uitvoerende advocaten. Kenniscirculatie is veelal casuïstisch.

Als er sprake is van een sectie – rond product c.q. rechtsgebieden – besteedt de managing partner daar slechts beperkte tijd aan. Het gaat dan vooral over summier beheren en besturen en het ondersteunen van het – vooral – primaire proces waarin toezicht dient te zijn op de productie. Als er al sprake is van delegeren zal er een lichte mentoring plaats kun-

nen vinden, dus die competentie moet beheerst worden. Het leidinggeven wordt toch vooral als een last gezien. Ondanks dat zijn management skills om de professionals te managen en interne conflicten te kunnen oplossen noodzakelijke competenties zijn, evenals de sociale competentie persoonlijke en professionele reputatie en relaties in en extern op te bouwen respectievelijk op pijl te houden. Hoewel de competenties coördinatie van cliënt management, klantrelatie ontwikkeling en business planning voor de secties aanwezig dienen te zijn, besteedt de managing partner daar weinig tijd en aandacht aan.

De managing partner besteedt zeker te weinig aandacht aan de strategie van de law firm. Neemt te weinig de manager-, aansturings-, coördinatie-, ondersteunende- en besturende rol. In die zin is er – ook al vanwege het reactieve aanbodkarakter – geen sprake van ondernemerschap of directie. Noodzakelijke competenties om dat te kunnen zijn een optimale afstemming tussen de onderneming en de klanten kunnen realiseren en het realiseren van een optimale interne/externe flexibiliteit.

Tenslotte besteedt de managing partner nauwelijks of geen tijd aan innovatie initiatieven en leiderschap. Er wordt nog wel tijd besteed aan een paar vitale competenties op dit niveau: het bijhouden van materie-deskundigheid, het houden van eigen klanten en het invloed uitoefenen via respect, betrokkenheid en participatie.

Archetype: de vraaggerichte law firm

Alles in deze law firm is gericht en afgestemd op echte waardetoevoeging aan (potentiële-) klant en marktgericht op een lange termijn klantrelatie, bij voorkeur in een co-producent tot co-eigenaar-achtige structuur, binnen de mogelijkheden van wet- en regelgeving. Men tracht voortdurend en actief een superservice te realiseren met superieure klantaandacht, superieure operaties en uitvoering en het gebruik van cliëntfeedback om die processen te verbeteren en een optimale prijs-kwaliteit verhouding te bereiken. Deze law firm streeft naar onderscheidend maatwerk, actieve samenwerking en risicodeling en is in staat zeldzame, unieke en innovatieve diensten te leveren op klantspecificatie en met gebruik van het innovatiemomentum. Kern is problemsolving, strategisch advies, waaronder aanpalend juridisch uitvoerend werk. In deze law firm streeft men naar maximaal mogelijke co-productie met cliënten en maakt daarbij goed gebruik van de monopoliepositie. Er is een strategie van differentiatie naar individuele klant, doelgroepen,

product-markt combinaties met verschillende levenscycli. Deze law firm is in een dynamische relatie markt meervoudig relatie gericht.

Het managen van verwachtingen is daarbij een integraal onderdeel van het kwaliteitsproces. Men verstrekt (maakt) reëel beeld aan (met) klant; de prijs is resultaat van onderhandeling evt. winstdeling met partners.

Men streeft voortdurend naar een marktgerichte strategische- en operationele organisatie flexibiliteit die externe ontwikkelingen nauwlettend volgt en door strategisch kennismanagement omzet in organisatorische doeltreffende acties. Klantintimiteit en in mindere mate Productleiderschap zijn de dominante waardedisciplines; excelleren boven verwachtingen staat centraal, Operational excellence is vanzelfsprekend.

Deze law firm maakt goed gebruik van de eigen unieke historische condities en gebruikt dat ook actief voor hun brandmarketing in dynamische markten. Er is een heldere en consequente marktfocus gericht op overtreffen van de concurrent. Door voortdurende aanwezigheid in strategische netwerken heeft men oog voor het innovatie momentum en tracht men zeldzame en unieke sterk innovatieve producten en diensten waar mogelijk op tijd met cliënten te realiseren. Klant- en marktkennis wordt gezien als belangrijke determinant van de prestatie van de business. Kennismanagement is ook visionair gericht, alle relevante informatie over afnemers is aanwezig en er wordt organisatiebreed marktkennis betreffende de wensen van huidige en toekomstige klanten gegenereerd. Kenniscirculatie is vooral gezamenlijk methodegebonden, er wordt informatie met externe partners gedeeld. De cultuur is open voor multidisciplinaire ideologieën en gericht op leren en leerspanningen, men ziet de voordelen van een niet te uitgeregelde organisatiestructuur.

Om strategische en operationele organisatieflexibiliteit als competentie te kunnen blijven vertonen zijn er (weinig) marktgroepen en een organisatiebrede tweeledige respons op nieuwe marktinformatie: ontwikkeling van plannen en uitvoering van die plannen. Teamwerk met aanmoediging van effectieve constructieve conflicten is gewoon. Er is weinig risicomijdend gedrag en nadruk op maximaal herstel bij fouten; eventueel beloning effectief klantbehandeling.

De tijdshorizon van de managing partner van de vraaggericht law firm is minimaal 5 jaar. Deze managing partner besteedt nauwelijks of geen tijd als advocaat, of in het primaire proces als uitvoerder. Wellicht alleen die klanten die strategisch interessant zijn en persé door hem bijge-

staan wensen te worden. Als hij nog als advocaat optreedt zijn de competentie die daarbij horen nog steeds van belang: analytisch vermogen, oordeelsvorming, overtuigingskracht, maar nu nog mee intern uitbesteden en plannen.

De managing partner van de vraaggericht law firm besteedt weinig tijd aan patroonschap, omdat hij weinig als uitvoerder aan het primaire proces bijdraagt. Wel wordt een beroep gedaan op de rol van mentor voor de enkele stagiaire die hij heeft en aan wie veel gedelegeerd wordt. Om die reden dienen de competentie als commitment aan het delegeren en begeleidingsproces en organisatiesensitiviteit goed ontwikkeld te zijn.

Deze managing partner geeft in zeer beperkte tijd leiding aan een sectie. Hij neemt daar vooral de besturingsrol en de ondersteunende rol en probeert in beperkte tijd hoger leidinggevende productieprocessen te faciliteren en te integreren en soms de rol van individuele- of teammentor. Om daarin succesvol te kunnen zijn dient hij zijn persoonlijke en professionele reputatie en relaties op te bouwen, management skills effectief te kunnen inzetten en vooral professionals te kunnen managen. Bij dat laatste horen ook conflictmanagement-skills. Hij dient ook in staat te zijn (leiding te geven aan processen die te maken hebben met:) business planning voor de secties (performance, structuren, marketing) op te stellen en coördinatie van cliënt management en klantrelatie ontwikkeling.

De managing partner van de vraaggerichte law firm besteedt veel aandacht aan de strategie van de law firm. Hij neemt de besturingsrol, richtingbepaler (director) voor zijn rekening, met als focus ondernemerschap. Om dat goed te kunnen dient hij in staat te zijn strategie en diensten te veranderen en nieuwe product-marktcombinaties te creëren. Daarvoor is het noodzakelijk dat hij in staat is optimale interne/externe flexibiliteit te realiseren, onder meer door het creëren van multidisciplinaire teams en accountteams.

De hoofdtak van deze managing partner is tijd te besteden aan innovatie initiatieven en leiderschap. Vanuit een besturings- en identiteitsbepalingsrol, dient hij als strateeg en ambassadeur als top-innovator leiding te geven, voor anderen daarin een mentor te zijn. De voorbeeldrol is ondernemer. Dit is een complexe taak met veel tegenstrijdigheden, onzekerheden en veranderingen. Om hierin succesvol te kunnen zijn is een aantal competenties van belang. Men moet in staat zijn effectief en zinvol tijd te besteden aan partners en aan het coachen van fee-earners en

het kunnen oplossen van interne conflicten. De competentie invloed uitoefenen via respect, betrokkenheid en participatie is hier cruciaal, met als belangrijk onderdeel daarvan behoud van materiedeskundigheid (topadvocaat zijn) om eigen – strategische – klanten te kunnen bedienen. De competentie organisatie- en cultuurverandering en diensten-innovatie kunnen initiëren en leiden dient sterk ontwikkeld te zijn. Men moet ook in staat zijn onder deze omstandigheden emotioneel sterk en integer en gelijktijdig kwetsbaar te zijn door feedback te vragen en zich blijvend te ontwikkelen.

8. Methodologische verantwoording



In dit hoofdstuk verantwoorden we onze methodologie. Allereerst bespreken we de keuze voor het gebruik van de case study benadering (8.1.1). Omdat in dit onderzoek zowel gebruik gemaakt wordt van de deductieve als van de inductieve researchmethode, bespreken we in 8.1.2 een aantal daarmee verband houdende kwesties. Meer in het bijzonder staan we ook stil bij de rol van operationalisaties in kwalitatief onderzoek. In dit onderzoek gebruiken het concept *sensitizing concepts* ook al om onze weg te vinden in de literatuur, meer in het bijzonder daar waar het competenties betreft. We werken dat verder uit in 8.1.3 en illustreren dat met een analogie uit de scheepvaart: ‘gegist bestek’ (8.1.4). In 8.2 bespreken we elementen van de selectie van onderzoekseenheden en respondenten. Allereerst – in 8.2.1 – de selectiemethode, gevolgd door, in 8.2.2 de onderzoekseenheden en de werkwijze. In 8.3 bespreken we kort elementen van de dataverzameling, waaronder (in 8.3.1) de afname interviews en in 8.3.2 de keuze en verantwoording van de topics voor de interviews. Voor wat betreft de data analyse bespreken we in 8.4.1 de Thematische Analyse voor wat betreft het inductieve deel. Omdat bij gebruik van een semigestructureerd interview niet van te voren te bepalen is op welke kernbegrip, dimensie of aspect (delen van) antwoorden zullen ‘laden’ is, bij wijze van voorverkenning, een – hier te noemen – *correspondentiematrix* opgesteld (8.4.2). We maken voor de analyse voor een deel gebruik van een zelf ontwikkelt software applicatie KODANI (in 8.4.3) naast NVivo 2.0. In 8.4.4 presenteren wij het stappenplan bij de analyse van de competenties. In 8.4.5 presenteren we het format van de rapportage van de afzonderlijke cases. Tenslotte maken we in 8.5 een aantal opmerkingen over betrouwbaarheid, validiteit en kwaliteit in het licht van kwalitatief onderzoek.

8.1 Onderzoeksstrategie

8.1.1 Verantwoording case-study

In dit onderzoek wordt gekozen voor een vergelijkende case study en sluiten we ons voor de omschrijving daarvan aan bij Braster. Hij omschrijft een case study als *‘een onderzoeksstrategie waarvan het voornaamste kenmerk is dat er sprake is van een intensieve bestudering van een sociaal verschijnsel bij één of enkele onderzoekseenheden’* (Braster, 2000, p. 21).

Dit onderzoek beoogt benodigde competenties voor managing partners voor het managen van een law firm op te sporen. We beperken ons tot managing partners van law firms die we steeds op dezelfde manier onderzoeken, n.l. met interviews. Het accent in het onderzoek ligt op het verschijnsel competenties van managing partners en niet op de ‘min of meer toevallige drager’ van zo’n rol (Swanborn, 2003, p. 29). We zijn geïnteresseerd in de verschillende beschrijvingen en interpretaties van dragers van die functie in de context van hun eigen law firm.

De belangrijkste overweging voor de keuze van een case study is dat we deze gedetailleerde kennis op geen enkele andere wijze kunnen verzamelen. Ook bestaat er geen enkel wetenschappelijk onderzoek waarmee vergeleken zou kunnen worden, of waaraan knelpunten en oplossingen zouden kunnen worden ontleend. We zijn dus aangewezen op hetgeen informatiedragers ons in de reële context kunnen meedelen. Dat hangt ook samen met de complexiteit van de functie managing partner en het niet eenvoudig te differentiëren verschil tussen een partner, een advocaat en een eigenaar. De grens tussen het fenomeen en de context is als gevolg hiervan minder evident (Yin, 1993, 1994).

Hoewel datatriangulatie in case study een veel voorkomende techniek is, kan dat in deze studie niet toegepast worden. Over dit onderwerp zijn geen andere bruikbare bronnen. In deze studie zijn we bovendien vooral geïnteresseerd in de interpretatie van de werkelijkheid door de informatiedragers (respondenten) zelf ('t Hart, Boeije & Hox, 2005, p. 287).

De vraagstelling van dit onderzoek leent zich goed voor kwalitatief onderzoek. Het richt zich op de drie kenmerken die Boeije als bepalende elementen voor kwalitatief onderzoek stelt (Boeije, 2005, p. 27):

1. de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen,

2. gebruik van onderzoeksmethoden die het mogelijk maken het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen,
3. het onderwerp te beschrijven en waar mogelijk te verklaren.

8.1.2 Deductieve versus inductieve research

Methodologisch komen er in dit onderzoek een paar stromingen samen. De volgorde loopt van *etic approach* via *emic approach* naar *etic approach* (Patton, 2002, p. 267). Met andere woorden: van categorieën in de theorie naar categorieën die door actoren in de realiteit worden genoemd, weer naar categorieën in de theorie. We zien hier ook de combinatie van inductieve en deductieve research, dat laatste door Glaser en Strauss ook wel *emergence versus forcing* genoemd (Glaser & Strauss, 1999). Deductieve research start met bestaande theorieën en concepten en formuleert hypothesen en verwachtingen die getoetst worden om theorie te produceren. (Gummerson, 2000, p. 63). Theorie is dus richtinggevend voor de waarneming. Aan de hand van deductieve theorievorming zijn grondpatronen – hier bijvoorbeeld archetypes genoemd – geconstrueerd. Patronen waarnaar in het veldonderzoek gezocht zal worden om ze daarna te verbinden met de eerder geformuleerde theoretische inzichten (Wester & Peters, 2004, pp. 27–28). Strauss en Corbin stellen dat het conceptualiseren van data en hypothese en interpretatie een vorm van deductie is. In navolging van Wester en Peters merken we op dat onze probleemstelling aanvankelijk een explorerend en veldverkenkend karakter heeft die we daarna toe hebben gespist op een aantal centrale thema's, kernbegrippen, die daarna bewerkt zijn tot een analytisch kader die richting geven aan het veldonderzoek. Anders gezegd: van *pre-understanding to understanding*.

Een deel van het veldonderzoek heeft als hoofdkarakter inductieve research, namelijk het onderwerp competenties (zie ook 8.13). De reden daarvoor is al eerder gegeven, namelijk een gebrek aan bronnen en onze interesse in de interpretatie van de werkelijkheid door de informatiedragers zelf. Een dergelijk onderzoek start, in de zuivere Grounded Theory methode, met 'real-world' data, categorieën, concepten, patronen, modellen en eventueel opkomende theorieën. Zoals Blumer zegt '*direct examination of the real world*' (in: Wester & Peters, 2004, p. 15). Gummerson stelt dat in de praktijk van kwalitatief onderzoek alleen in de startfase onderscheid tussen inductief en deductief streng is (Gummerson, 2000, p. 63). In deze zin zijn ook de besproken potentieel zinvolle competenties '*sensitizing concepts*' en onderdeel van het inductieve veldonderzoek.

Samenvattend merken we op dat dit onderzoek deductief ‘theory driven’ is voor wat betreft vier kernbegrippen: organisatieaspecten van de law firm, interne en externe processen van discontinuïteit en marktorientaties en dat het kernbegrip competenties in het veldonderzoek een inductief karakter heeft met behulp van operationalisaties van competentieclusters als ‘*sensitizing concepts*’. In een overzicht kunnen we zo ook de koppeling van de research methode met de kernbegrippen uit ons onderzoeksmodel op voorhand weergeven:

Inductief (emerging)			Deductief (forcing)		
<i>kernbegrip</i>	<i>aspect</i>	<i>§</i>	<i>kernbegrip</i>	<i>aspect</i>	<i>§</i>
Competenties van de managing partner	alle	9.5	Organisatie kenmerken van de law firm	Schaalgrootte	9.1.1
Marktorientaties van de law firm in de kennis-economie	VG-index	9.2.1		Grootte en bestuursvorm	9.1.2
	VG-index - Rangorde	9.2.2		Classificatie	9.1.3
	Waarde-discipline en markt-orientaties	9.2.3		Functiedefinitie MP	9.1.4.1,2,3,4
	Prioriteit waardediscipline	9.2.4		Departementalisatie	9.1.5
	Flexibiliteit	9.3.3		Waardedisciplines gegroepeerd	9.2.5
	Differentiatie	9.3.4	Marktorientaties van de law firm in de kennis-economie		
Interne processen van discontinuïteit	Managerialism vs. professionalism	9.4.2.,1,2,3	Externe processen van discontinuïteit	Opkomst ICT	9.3.1
	Conflicten	9.4.6.1,2,3		Herstructurering	9.3.5
Organisatie-kenmerken	Leverage en rangorde	9.1.6		Arbeidsmarkt	9.3.6
			Interne processen van discontinuïteit	Organizational Life Cycle	9.4.1
				Invloed van ICT	9.4.3
				Integratie	9.4.4.1,2,3,4,5,6
				Carrière perspectieven	9.4.5.1,2,3,4,

Overigens, door de aard van dit onderzoek is het aannemelijk dat in het materiaal dat aanvankelijk deductief benaderd is, aanwijzingen te vinden zijn die – ondersteund door de opmerking van Gummerson hierboven – ook nog of eerst nog om een inductieve analyse vragen. Deze zogenaamde real-world ‘bijvangst’ kan wellicht net de doorslag naar een beter begrip geven. Daar waar dat het geval is zal dat bij de resultaten worden vermeld.

8.1.3 Sensitizing concept

Hoofdstuk 6 betreft de literatuur op het terrein van competenties voor de managing partner. Daar werd ook al aangegeven dat we de competenties zien als sensitizing concepts. Wester stelt dat de plaats van het sensitizing concept in de fase van de inhoudsanalyse is en dat een belangrijk kenmerk van een sensitizing concept het open karakter is en als het ware tussen de empirische werkelijkheid en de formele begrippen in staat en daarmee een brugfunctie tussen de onderzoekssituatie en een theoretische synthese vervult. Sensitizing concepts spelen aldus een rol in de voortgang van de analyse als ‘*begrip-in-wording*’ en weerspiegelen zodoende een leerproces van de onderzoeker. Dus in de analysefase, daar waar de onderzoeker alleen het ruwe materiaal ziet (Wester, 2006, p. 125 e.v.). Van den Hoonaard stelt dat ‘*a sensitizing concept is a starting point in thinking about the class of data of which the social researcher has no definite idea and provide an initial guide to her research*’ en dat mag ook in contact met de respondenten of voor de interviews (van den Hoonaard, 1997, p. 2). In die zin kan aangesloten worden bij Bowen als die stelt dat een sensitizing concept ‘*gives the user a general sense of reference and guidance in approaching empirical instances*’ (Bowen, 2006, p. 7).

In dit onderzoek gebruiken we de door ons in hoofdstuk 6 gearticuleerde competenties als *sensitizing concepts* in onze zoektocht in de literatuur, als was het een inhoudsanalyse van die literatuur. Er is ook geen andere keuze: wij vermoeden weliswaar dat dit de potentieel zinvolle competenties voor de verschillende functies zijn, maar deze zijn als zodanig – of in combinatie met de door ons geformuleerde functies – niet in de law firm literatuur te vinden. We moeten ze dus construeren voor de law firm om er later in het veldonderzoek zinvol mee te kunnen opereren.

8.1.4 Sensitizing concepts als ‘*gegist bestek*’

Het inductieve veldonderzoek in deze studie heeft niet het karakter van de strikte Grounded Theory benadering. De dataverzameling zal verricht worden aan de hand van verkregen *pre-understanding* uit onze theoretische verkenning: competenties als sensitizing concepts. Wij rekken de voorwaarden die Wester en Peters stellen aan het onderzoeksontwerp dus op. Zij stellen: ‘*Het*

onderzoeksobject moet mogelijk maken dat de onderzoeker gebruikmaakt van al wat zich voordoet om de betreffende werkelijkheid te leren kennen. Dat betekent: open waarnemingstechnieken, maar vooral deelnemen aan die werkelijkheid Kwalitatief onderzoek kan daarom niet bestaan uit het volgen van een vooraf opgesteld 'protocol', maar is cyclisch of iteratief, waarbij iedere volgende stap pas kan worden ontworpen als gereflecteerd is over waar men zich op dat moment bevindt.'

Wij menen dat het deel 'al wat zich voordoet om de betreffende werkelijkheid te leren kennen' volop ruimte biedt voor een goede *pre-understanding*, bijvoorbeeld door literatuurstudie die richtinggevend kan zijn voor een semi-structureerd onderzoek. We gaan in deze studie voorbij aan de interessante discussie over de plaats van theorie (vooraf, achteraf, in het geheel niet) in de Grounded Theory benadering (Karsten, Tummers, Mulderij & Wester, 2008).

We maken de analogie met het begrip *gegist bestek* uit de scheepvaart, een gebruik dat door de opkomst van online GPS-technologie en stuurcomputers aan boord voor de professionele vaart inmiddels eenvoudiger verloopt, maar nog steeds gebruikt wordt (Coolhaas, 1975). Bij het uitzetten van de route voor een schip wordt gebruik gemaakt van een zeekaart. Daarop staan allerlei gegevens over dieptes, obstructies, navigatiehulpen als boeien en dergelijke en soms voorgeschreven routes (vaargeulen). Zo kan men dus een route over de kaart plotten, eenvoudig door een lijn van A naar B te trekken. Bij die manier van doen denkt men als een landrot, alsof het schip 'over de grond' rijdt. Dat is de beste garantie dat je nooit bij B terecht komt! In werkelijkheid heeft men te maken met plaatselijke te verwachten (in tijd variërende) windrichting, windsterkte, stroomrichting, stroomsterkte en de te varen kompascoers. Daarvoor zijn dus extra informatiebronnen nodig zoals weersvoorspellingen en stroomgegevens. We zijn nu in de gelegenheid op een gegeven moment op de kaart (lees: op de grond) aan te geven waar het schip zich precies bevindt (positiebepaling: zonnetje schieten, sterretje schieten, kruispeiling, gsm bepaling). We kunnen nu een berekening maken van de relatie: scheepssnelheid, stroomsterkte en -richting, windrichting en -snelheid, snelheid van het schip en karakteristieken van het schip (loef-, leigierigheid, windvang-oppervlakte, stabiliteitskarakteristieken en specifiek gedrag van het schip onder omstandigheden) op een paar momenten. Bijvoorbeeld een uur, twee uur, drie uur. Met die gegevens kunnen we nu een plot maken van de te varen koers op het kompas. Bij wisseling van tij, bijvoorbeeld in het Kanaal, is dat een op bepaalde tijdstippen, over de grond een zigzaglijn. Gegist bestek is nu precies die geplotte voorspelling van de samenhang van al die parameters. Wij verwachten dus over een uur, twee uur, drie uur, op die plaats op de grond te zijn (de gegiste 'theoretische positie'), we maken nu op dat tijdstip weer een positiebepa-

ling en zien dan waar we op de grond zijn en zien zo de afwijking van het gegiste bestek. Nu wordt de hele procedure van het gegist bestek maken herhaald totdat het doel bereikt is. Hoe zou men anders de kompaskoers moeten bepalen?

We hebben hierboven de *pre-understanding* van navigeren op stromend water gegeven. Naar onze smaak geldt hetzelfde voor dit onderhavige onderzoek. We zoeken naar dingen die we kunnen verwachten, we bereiden ons voor op zaken die we kunnen verwachten, *zodat* we op tijd kunnen bijstellen op grond van data, gegevens, stromingen. Om die reden vatten wij de opmerking van Wester en Peters *al wat zich voordoet om de betreffende werkelijkheid te leren kennen* op als een opdracht tot intensieve voorbereiding. Naar onze smaak houdt dat ook in dat we een uitvoerige beschrijving geven van vormen van aspecten die we kunnen verwachten. Met andere woorden het geeft nu juist dé plicht en de legitimatie om in kwalitatief onderzoek vooraf te operationaliseren, protocollen op te stellen (semi-gestructureerd interview) en een – wat we hier noemen – een correspondentiematrix te ontwikkelen, een matrix waarin op grond van overwegingen in de literatuur de vermoedelijke lading of de vermoedelijke correspondentie, van respondenten-antwoorden op de vragen/topics tevoren in kaart gebracht (zie verder). Ook hier vinden we steun bij Patton als hij stelt dat ‘... *observers do not enter the field with a complete blank slate. While the inductive nature of qualitative inquiry emphasis the importance of being open to whatever one can learn. Someway of organizing the complexity of experience is virtually a prerequisite for perception itself*’ (Patton, 2002, p. 279).

Deductieve operationalisaties

We sluiten voor wat de terminologie betreft aan bij Swanborn die stelt dat: ‘operationaliseren het vertalen van een niet waarneembaar kenmerk in een waarneembaar verschijnsel op die plaats en die tijd is, dat het bedoelde kenmerk zo goed mogelijk lijkt te representeren: het ‘begrip-zoals-bepaald’ (Swanborn, 1986, p. 159). Het gaat hier om beschrijvende probleemstellingen. Dus bij deze operationalisering blijven we op een laag abstractieniveau, zoals Swanborn dat bedoelt: aggregatieniveau n-1, variabelen op globaal, relationeel en contextueel niveau (Swanborn, 1986, p. 115). We vinden ook steun voor deze aanpak bij de opmerking van Zeller (1991) die van opvatting is dat kwalitatieve studies geen data rapporteren maar scènes. Deze rapportage heeft vaak niet een feitelijk accuraat karakter maar ‘*rather serves as a corpus from which the researcher actively selects, transforms, and interprets the material*

at hand – sometimes without leaving traces of the successive steps taken along the way' (in: Miles & Huberman, 1994, p. 298).

Uit de theorie destilleren we een aantal dimensies en aspecten die we operationaliseren aan de hand van de instructie die Boyatzis geeft voor zijn thematische analyse en de beschrijving van codes bij de inhoudsanalyse. Hier geldt dezelfde redenering die we gebruikten bij de bespreking van de sensitizing concept in 8.1.3, namelijk dat ook de thematische analyse van Boyatzis geplaatst wordt in de analysefase. Vanwege de systematiek is deze methode ook heel goed bruikbaar voor kwalitatieve operationalisaties. We voelen ons gesteund in deze benadering omdat Boyatzis zelf ook meerdere doelen voor zijn benadering aangeeft, namelijk als een manier van (1) *seeing*, (2) *making sense* out of seemingly unrelated material, (3) *analyzing* qualitative information, (4) *systematically observing* a person, an interaction, a group, a situation, an organization, or a culture en (5) een *converting* qualitative information into quantitative data. Deze instructies zijn:

1. een label (naam)
2. een definitie/karakteristiek
3. een indicator (beschrijving zodat het herkenbaar in de empirie is)
4. een beschrijving van de indicator
5. voorbeelden, positieve en negatieve, om misverstanden te vermijden (Boyatzis, 1998, p. 4–5 en 31).

Voor de uitgewerkte operationalisaties zie de losbladige bijlage.

8.2 Selectie van onderzoekseenheden, respondenten en werkwijze

8.2.1 Selectiemethode

We gebruiken de volgende definities: de *onderzoekseenheden* worden gevormd door een aantal advocatenkantoren. De *respondenten* zijn diegenen die in het advocatenkantoor de functie hebben van managing partner, ook al wordt die functietitel daar niet (zo) gebruikt. De *informanten* zijn personen die op hoge leidinggevende posities in het advocatenkantoor of bij een servicebureau werken, maar omdat zij geen advocaat zijn, geen eigenaar en daaruit volgend geen (managing) partner kunnen zijn; we spreken dan van titulatuur als kantoor, operationeel- of bureaudirecteur of -manager, e.d. (Baarda, de Goede, & Teunissen, 1997; 't Hart, Boeije & Hox, 2005; Verschuren & Doorewaard, 2007).

De onderzoekseenheden en respondenten zijn gekozen vanwege eenzelfde soort ervaring (ervaringsoriëntatie), in vergelijkbare markten in een landelijke spreiding (geografische structuurfocus) (Patton, 2002; Yin, 1993). Het betreft een klein aantal onderzoekseenheden in een eerder pragmatisch dan theoretisch

sche selectie. Voor dit onderzoek gaat het meer om de diepte dan de breedte. In deze zin is het een selectieve (strategische) steekproef, die karakteristieken heeft van de zgn. *ideografische case-study*, omdat het 'begrijpende' van dit verschijnsel op de voorgrond staat (Braster, 2000; Verschuren & Doorewaard, 2000, 2007).

Als verder selectieprincipe is van belang de informatierijkheid en het minimaliseren van de variantie op onafhankelijke variabelen. Met andere woorden: cases lijken zoveel mogelijk op elkaar, voor wat betreft onafhankelijke variabelen ter beantwoording van de vraagstelling: leveren op elkaar lijkende cases gelijksoortige resultaten op (Swanborn, 2003; Swanborn in: van de Velde, Jansen & Telting, 2000). Swanborn stelt ook dat de case study gebruikt kan worden voor theoriegericht onderzoek, maar dat als het model of de theorie nog nieuw en weinig getoetst, dan wel geheel afwezig, de variantie tussen de cases geminimaliseerd moet worden. Hij adviseert eerst maar eens te kijken in hoeverre een model te formuleren valt op een redelijk homogene verzameling cases. Ze moeten dan wel frequent voorkomen (Swanborn, 2003, pp. 61–62). We trachten dit laatste te benaderen door het introduceren van archetypes (zie verder), mede omdat het verder minimaliseren van de variantie het exploratieve karakter van deze studie teniet zou doen.

We voelen ons daarin gesterkt door de opmerking van Patton die stelt dat er geen regels of voorschriften zijn voor wat betreft de omvang van de onderzoekseenheid (*sample size*) in kwalitatief onderzoek. Voor dit onderzoek gaat het om een strategische selectie van informatierijke gelaagde doelgerichte samenstelling van cases (*mixed stratified purposeful sampling*) om vergelijkingen van eigenschappen van een specifieke subgroep mogelijk te maken. De samplingcriteria zijn mede gebaseerd op grond van researchdoel en beschikbare bronnen en samengesteld uit *homogeneous sampling* (om de variantie te reduceren en analyse te vereenvoudigen), *criterion sampling* (alle cases voldoen aan bepaalde criteria, n.l. law firm met tenminste één managing partner, ongeacht de functietitel, *typical sampling* (idem)(Patton, 2002).

Criterium voor het kiezen van een onderzoekseenheid is ook de toegankelijkheid van de locatie en cases (het Netlaw samenwerkingsverband kan aanbevelingen voor toegang doen); de zekerheid dat het fenomeen dat bestudeerd moet worden aanwezig is, de eenduidige rol die aangenomen moet worden om toegang tot de onderzoekseenheid te krijgen en mate van bekendheid met de onderzoekseenheden (bekendheid met advocatuur, met advocatenkantoren, de cultuur, e.d.) (Baarda, de Goede, & Teunissen, 1997).

8.2.2 Onderzoekseenheden en werkwijze

De omvang van de onderzoekseenheden wordt bepaald door het bestand van het Netlaw samenwerkingsverband, dat wil zeggen, de law firms uit dat verband die wilden meewerken aan het onderzoek. Netlaw is een landelijk samenwerkingsverband van zestien grotere advocatenkantoren, in sommige kantoren zijn ook notarissen werkzaam. Het lidmaatschap is, met één uitzondering, beperkt tot één kantoor per arrondissement. Netlaw heeft sinds de oprichting in 1990 een hechte structuur opgebouwd, met als belangrijkste doel het bevorderen van deskundigheid. Netlaw is door de Nederlandse Orde van Advocaten erkend als onderwijsinstelling in het kader van de Permanente opleiding. De leden van Netlaw zijn zelfstandige organisaties, die waar mogelijk met elkaar samenwerken, maar geen financiële banden met elkaar onderhouden. De Netlaw-kantoren zijn middelgrote kantoren die sterk groeien.

Naast een uitgebreid opleidingssysteem en een eigen juridische databank beschikt Netlaw over een vaste overlegstructuur, die alle facetten van de praktijkuitoefening en dienstverlening bestrijkt. De organisatie van deze op kwaliteitsverbetering gerichte activiteiten berust bij een professioneel bureau. De deskundigheid van alle Netlaw-advocaten en -notarissen staat ter beschikking van elke cliënt van elk lidkantoor.

Vanwege zijn landelijke spreiding treedt Netlaw op als juridische dienstverlener voor regionaal en landelijk opererende bedrijven, instellingen, overkoepelende organisaties en verenigingen. Daartoe worden per partij op maat gesneden samenwerkingsovereenkomsten gemaakt. De meeste leden van Netlaw onderhouden bestendige relaties met advocatenkantoren in Europa en elders in de wereld. Het totaal aan buitenlandrelaties staat ter beschikking van alle Netlaw-leden.

Cliënten van Netlaw-kantoren hebben zodoende toegang tot de kennis van meer dan 400 advocaten en notarissen, zonder de nadelen te ondervinden van grootschaligheid en bureaucratie. Het persoonlijke karakter van de relatie tussen Netlaw-advocaat en zijn cliënt blijft behouden, wat vanzelfsprekend ten goede komt aan de kwaliteit van de juridische dienstverlening. De kennisoverdracht binnen Netlaw beperkt zich tot juridische en organisatorische zaken. Gegevens van cliënten behoren tot het vertrouwelijke domein van elk kantoor afzonderlijk. Hierover vindt geen uitwisseling plaats. In de relatie met de cliënten is het uitgangspunt dat een duurzame vertrouwensband tot de beste resultaten leidt. Dat houdt in dat er van te voren overleg wordt gepleegd over het tarief van de juridische dienstverlening en dat de cliënt tijdens het verloop van de zaak zorgvuldig op de hoogte wordt gehouden.

De bij Netlaw aangesloten kantoren bevinden zich doorgaans in de hoofdsteden van hun arrondissement en hebben soms ook vestigingen in andere plaatsen. In een aantal arrondissementen is het Netlaw-lid het grootste advocatenkantoor, elders behoort men tot de groep van zes grootste advocatenkantoren. Met gemiddeld vijftientig advocaten en notarissen in huis is het mogelijk de cliënten op vrijwel elk rechtsgebied bij te staan tot op hoog specialistisch niveau. In ieder kantoor zijn ook advocaten werkzaam die als arbiter of bemiddelaar kunnen optreden. De Netlaw-kantoren zijn van oudsher betrokken bij de economische ontwikkeling van hun regio's en zijn goed op de hoogte van plaatselijke omstandigheden.

Afgestudeerde juristen die in een gerenommeerd en plezierig middelgroot advocatenkantoor willen werken en studenten die in een dergelijk kantoor een stage willen doorbrengen, kunnen zich rechtstreeks tot de lidkantoren van Netlaw wenden om te informeren naar de mogelijkheden. Men kan ook eerst het Netlaw-bureau vragen (per telefoon, fax, of e-mail) om een namenlijst toe te sturen van de personen in de lidkantoren die vacatures en studentstages in portefeuille hebben.

Nadat contact gelegd was met de directeur van het servicebureau van Netlaw heeft deze een aanbevelingsbrief geschreven en de kantoren verzocht mee te werken aan dit onderzoek. Het merendeel heeft meegewerkt, slechts een klein aantal heeft geweigerd (te druk, nu-even-niet, geen belang). In die zin is er sprake van zelfselectie hoewel de betekenis daarvan moeilijk te duiden is. Voor een overzicht van de respondenten zie de bijlage.

8.3 Data verzameling

8.3.1 Afname interviews

Er zijn in totaal zeventien interviews afgenomen met respondenten en informanten, waarvan negen met meerdere personen. Aantal interviews met informanten: drie. De gemiddelde tijd per interview was twee uur. De locatie was steeds op het kantoor van de betreffende respondenten.

Het type was een semigestructureerd interview aan de hand van topiclijst (zie bijlage) met de managing partner, daar waar sprake was van een duo-functie met meerdere (respondenten en/of informanten). Directe ruwe data handgeschreven op een tot formulier uitgewerkte topiclijst, daarna ingevoerd in KO-DANI.

8.3.2 Keuze en verantwoording van de topics voor de interviews

Operationalisaties van de aspecten zijn opgenomen in de bijlage. Ze zijn kernachtig samengevat en van een kenmerk voorzien. Dit kenmerk zal ook gebruikt worden om ruwe data en daarna de case-analyse te ordenen. De topiclijst is opgenomen in de bijlage.

8.4 Data analyse

8.4.1 *Thematische Analyse voor het inductieve deel*

We zijn in dit onderzoek niet op zoek naar het antwoord op de vraag in hoeverre variabelen, functies en competenties onafhankelijk van elkaar zijn, maar geïnteresseerd in de samenhang. Omdat gewerkt wordt met KODANI is het maken van een datamatrix niet noodzakelijk (Bijlsma-Frankema & A.B. Drooglever Fortuijn, 1997). Bovendien hebben we in dit onderzoek eerst een schetsmatige verkenning gedaan van potentieel zinvolle competenties, op grond van literatuurstudie. In feite is er nog geen ander idee dan dat deze interessante competenties zouden kunnen zijn. We hebben deze ingebracht in het conceptueel model en vervolgens data verzameld. Deze omdraaiing van de volgorde van empirische cyclus is niet ongebruikelijk. Of, zoals Meerling stelt: *‘de volgorde wordt omgekeerd zodra men denkt de voor het probleem interessante variabelen te kunnen selecteren en observeren, maar men niet veel idee heeft over de manier waarop die variabelen samenhangen. Er moeten dan methoden verzonnen worden om de data ‘voor zich te laten spreken’* (Meerling, 1980, p. 128). Voor dat laatste geeft Charmaz (voor Grounded Theory studies) aanwijzingen voor de bepaling of de data informatief en bruikbaar kunnen zijn en ‘voor zichzelf kunnen spreken’ (Charmaz, 2006, pp. 18–19, bew. ajk):

- voldoende achtergrond en meervoudige inzichten over personen, processen en settings om de volledige context te kunnen beschrijven, begrijpen en schetsen;
- voldoende brede informatie over de inzichten en acties van respondenten of deelnemers;
- onthullen de data onderliggende feiten, kwesties, processen en veranderingen in de tijd;
- voldoende bron voor het produceren van analytische categorieën;
- mogelijkheid tot vergelijken van data met het oog op het genereren en voeden van ideeën.

Een eerste analyse is gemaakt aan de hand van de methode *thematische analyse*, met als doel de constructie van een concept competentieprofiel voor de managing partner (Boeije, 2005; Richards, 1999; Wester, 2006). Met thema

wordt bedoeld op ‘*a pattern found in information that at minimum describes and organizes the possible observations and at maximum describes and interprets aspects of the phenomenon. A theme may be identified at the manifest level (directly observable in the observation) or at the latent level (underlying the phenomenon). The themes may be initially generated inductively from the raw information or generated deductively from theory and prior research*’ (Boyatzis, 1998, p. 4). Of, zoals Wester stelt, toetsen zijn niet zozeer gericht op de statistische controle, maar vooral kijken of het klopt wat theoretisch wordt verondersteld. Analyse heeft – in zijn ogen – een theoretische lading: het gaat niet om de empirische patronen zelf, maar om wat zij uitdrukken. Met andere woorden, ook al is er geen statische samenhang, dan kan de theorie nog kloppen. Theorie is meer dan relaties (Wester, 2007, pp. 15–18). Een andere reden om met de thematische analyse te werken is het feit dat Boyatzis een van de grondleggers van het competentiedenken is en hij zijn methode gebruikt om competenties te construeren. We verwachten dus aansluiting op de thematiek van dit onderzoek (zie o.a. Mulder, 2002; Spencer & Spencer, 1993).

8.4.2 Correspondentiematrix

In het toe te passen semigestructureerde interview is niet van te voren te bepalen op welk kernbegrip, dimensie of aspect (delen van) antwoorden zullen ‘laden’. Om toch aan deze karakteristiek van kwalitatief onderzoek met een semigestructureerde interviewmethode enige structuur vooraf te geven, is hieronder een afgeleide van een datamatrix (Bijlsma-Frankema & A.B. Drooglever Fortuijn, 1997) opgesteld. Deze heeft het karakter van een, wat we hier noemen, *correspondentiematrix*. In deze matrix wordt de vermoedelijke lading of de vermoedelijke correspondentie, van respondenten-antwoorden op de vragen/topics tevoren in kaart gebracht. De keuze is bepaald op grond van overwegingen in de literatuur.

We stellen in de verticale kolom het vraagnummer dat correspondeert met de lijst uit de bijlage. In de horizontale kolom zien we het gekozen theoretisch kader (*etic*), in casu het kernbegrip, met dimensies. Met het symbool ■ wordt aangegeven dat de vraag/topic zich direct richt op die dimensie. Een mogelijke lading op een andere dimensie wordt aangegeven door het symbool +. Voor de correspondentie matrix wordt verwezen naar de losbladige bijlage.

8.4.3 Ondersteunende software KODANI en NVivo

Voor een deel van de data-analyse van dit onderzoek is een speciale toepassing in Excel geschreven. Deze is geïnspireerd op een eerste eenvoudige idee van Margaret Stockdale om Excel te gebruiken in kwalitatief onderzoek

(Stockdale, 2002). Aan haar idee kleefde een paar bezwaren: geen koppeling met een ontwerpmethodiek, niet mogelijk om te werken met relaties in een conceptueel model, geen mogelijkheid voor meerdere coderingsslagen, geen mogelijkheid voor vergelijking en totalisering van meerdere respondenten en alleen voor complete interviewverslagen. Zo bleef alleen het idee over dat Excel mogelijkheden bood. Daarin is deze toepassing ontwikkeld en werd de rijkelijke naam KODANI bedacht, wat een acroniem is voor *Kil's Onderzoek Data Analyse Instrument*. Inmiddels is deze toepassing didactisch gekoppeld aan het werk van Verschuren & Doorewaard en Boeije en wordt het voor onderwijsdoeleinden gebruikt. Deze toepassing is on-line ter beschikking op www.ontwerpen-vaneenonderzoek.nl (Boeije, 2005; Kil, 2007a; Verschuren & Doorewaard, 2007).

De verwerking van de competenties is voor een deel in KODANI gedaan. Kwalitatieve codering is gedaan in het kwalitatieve analyse programma NVivo 2.0 (Morse & Richards, 2002; Richards, 1999). Hoewel we inmiddels aan versie 9.0 zijn, bleek versie 2.0 voor dit doel, vanwege de technisch eenvoudige opdracht adequaat.

8.4.4 Stappenplan voor analyse en construeren competenties

Bij het produceren van de competenties hebben we ons deels laten leiden door onderdelen van de methodes van Lucia & Lepsinger (1999), van Spencer & Spencer (1993), van Morse & Richard, (2002) en van Boyatzis (1998). De ruwe data zijn gecodeerd met behulp van KODANI en NVivo 2.0. Voor de specifieke competenties is de volgende werkwijze is gebruikt (voor het generieke competentieprofiel geldt alleen de stappen 1, 2, 6, 7 en 8.):

<i>stap</i>	<i>actie</i>	<i>beschrijving</i>
1	Verzamelen opmerkingen	Toekenning van eventueel voor het ontwerpen van de competenties bruikbare opmerkingen naar de relatie D, F, I, J, K en L
2	Koppeling aan cases (deductief)	Koppeling opmerkingen (descriptive coding) aan cases/respondenten voor tracking (KODANI en NVivo)
3	Koppeling aan relaties(deductief)	Koppeling opmerking (descriptive coding) aan relaties (KODANI en NVivo)
4	Opstellen aard/invloed van de relatie (inductief)	Thematische codering van aard/invloed van de relatie D, F, I, J, K en L. in KODANI
5	Allocatie opmerkingen aan Jaques-niveaus (deductief)	Allocatie van opmerkingen naar Jaques-niveaus of naar de categorie 'generiek'; meerdere allocaties nog mogelijk (NVivo)
6	Differentiatie naar aanbod en vraaggericht marktorientatie	Differentiatie van deze koppelingen naar aanbod- of vraaggerichte oriëntatie of categorie generiek (NVivo)

7	Vertaling (deductief)	Vertaling naar competentietaal
8	Constructie profielen (deductief)	Constructie twee competentieprofielen

Het resultaat van deze werkwijze is een competentie als samenstel van:

<i>een marktorientatie</i>	de strategische focus	(aanbod – of vraaggericht)
	▼	
<i>een aansturingniveau</i>	aangestuurd	(niveaus van Jaques)
	▼	
<i>aansturingsgedrag</i>	door welk gedrag	(de competentie die effectief is om bovenstaande te realiseren)
	▼	

8.4.5 Ontwikkeling aspecten van competentieprofielen

Er zijn een drietal aspecten van competenties die we voor deze studie ook kort moeten bespreken, namelijk 1) terminologie rondom clusters en operationalisaties en niveaus van competenties en 2) psychometrische aspecten en 3) het produceren en valideren van een competence framework.

Ad 1. Terminologie en niveaus van competenties

Er is weinig eenduidigheid over begrippen. Begrippen als cluster, clustercompetentie, competentie, operationalisatie, werkgedrag worden in de praktijk door elkaar heen gebruikt. Volgens Spencer & Spencer en volgens Bergenhenegouwen lenen de onderscheiden competenties en werkgedragingen zich goed voor een gedetailleerde selectie-, beoordelings- en beloningsstructuur. Dat is op gedragsniveau. Er zijn globaal twee stromingen: Spencer & Spencer en Bergenhenegouwen stellen per competentie een hiërarchische reeks werkgedragingen (operationalisaties) als soort niveaus (competentie-levels) van functioneren op en kennen daar punten aan toe (zie in kader een verkort voorbeeld van Spencer & Spencer). Een treffend voorbeeld hiervan is Quinn et al. die een – wat zij noemen – competence framework voor leiderschap uitwerken met diverse niveaus, die op zich eigenlijk toch ook weer clusters zijn: The Eight Managerial Leadership Roles (Quinn, 1998a; Quinn, Anderson & Finkelstein, 1998b).

Anderen (Bolhuis, 1996; van Osch & van de Wiel, 2001) werken per competentie juist een breed scala nevenschikkende operationalisaties uit. Uitkomsten op het Spencer & Spencer model kunnen gerelateerd worden aan een ‘competence based promotion scheme’. Zij geven uitgebreide structuren voor Job-Person Matching methodes, promotie- en beloningsmodellen en relaties met performance management. Een van de grondleggers Boyatzis die, net als McLelland in 1982 ook bij de Hay-McBer-groep werkte, gebruikt ook het begrip *drempelcompetentie*. Een drempelcompetentie is een noodzakelijke

voorwaarde om tot een competentie te komen. Ter illustratie de cluster leiderschap volgens Boyatzis (in: Mulder, 2002):

cluster	competentie	drempelcompetentie
leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conceptualisatie ▪ zelfvertrouwen ▪ gebruik van mondelinge presentaties 	logisch denken

Er is in de literatuur nog volop discussie over het aantal competentieclusters voor de organisatie of professie. Dat verschilt per auteur en per organisatie (Bergenhengouwen, ten Horn, & Mooijman, 1997; Dekker & Backhuis, 1997; Volz & Aalbers, 1998). Sprenger et al. stellen voor de professionele organisatie vier competentieclusters. Zij spreken over *vier kennisgebieden* vanwege de koppeling aan – hun definitie van – de lerende organisatie en aan de kennisintensieve organisatie: Subjectkennis, Methodenkennis, Handelingskennis, Sociale kennis (Sprenger, C.H. van Eijdsen, S. ten Have et al., 1995).

Ad. 2 Psychometrische aspecten

We laten hier de psychometrische aspecten van het werken met competentieprofielen, de 360°-feedback methode en het valideren van profielen buiten bespreking (zie onder meer: Bergenhengouwen, ten Horn, & Mooijman, 1997; Boyatzis, 1998; Edwards & Ewen, 1996; Heijden, 1999; Lucia & Lepsinger, 1999; Mabey & Salaman, 1995; Mulder, 2002; Robinson & Robinson, 1989; Thijsen, 1998; Tomic & van der Molen, 1997).

Ad. 3 Produceren en valideren van een competence framework

Het produceren en valideren van een competence framework (ontwerpersbenadering) lijkt in de praktijk inmiddels een uitgekristalliseerde methodiek, hoewel aan de validering nog veel methodologische bezwaren kleven en deze in de de praktijk van alledag vaak achterwege blijft; behandeling van dit thema laten we hier buiten beschouwing. Het produceren vatten we samen met de indeling *in-vitro* en *in-vivo* (zie onder meer: Knowles, Holton, & Swanson, 1998; Lucia & Lepsinger, 1999; Mulder, 2002; Whiddett & Hollyforde, 1999; Zwell, 2000). Er zijn weinig auteurs die de hoofdstappen voor het maken van een competence framework helder uiteenzetten. De meeste auteurs spreken liever over het toepassen van een – door anderen – geproduceerde bibliotheek van competenties en bewerken die voor een organisatie (consultancy benadering) (van Osch & van de Wiel, 2001; Zwell, 2000). We vinden voor deze studie de meest concrete en essentiële aanwijzingen bij:

Lucia & Lepsinger (1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bepaal de data collectie methodologie 2. Houdt interviews of focusgroep 3. Verricht werkobservaties 4. Analyseer data en ontwerp een interim competentie model 5. Valideer
Spencer & Spencer (1993), Boyatzis (1998)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Houd interviews (Behavioral Event Interview) 2. Identificeer competenties: <ul style="list-style-type: none"> - stel een team samen - individuele analyse - thematische analyse (thema's of patronen in ruwe data) 3. Valideer

8.4.6 Rapportage per case

Alle cases worden in hetzelfde format beschreven, behoudens case 17 (informant). Voor de uitgewerkte beschrijving per case wordt verwezen naar de bijlage. De indeling in hoofdlijnen van de rapportage per case is:

Algemene introductie van deze case, mede gebaseerd op de PR uitingen

- (1) Bevindingen naar aanleiding van de kernbegrippen, dimensies en aspecten
- (2) Voorlopige dynamische analyse in het licht van het conceptueel model
- (3) Voorlopige analyse marktorientatie
- (4) Samenvatting (dynamische thema's, Organizational Life Cycle, waar dediscipline, marktorientatie, tijdsbesteding, grootte, bestuurdersvorm, voorlopige koppelingen van de relaties met (embryonale) competenties

In detail:

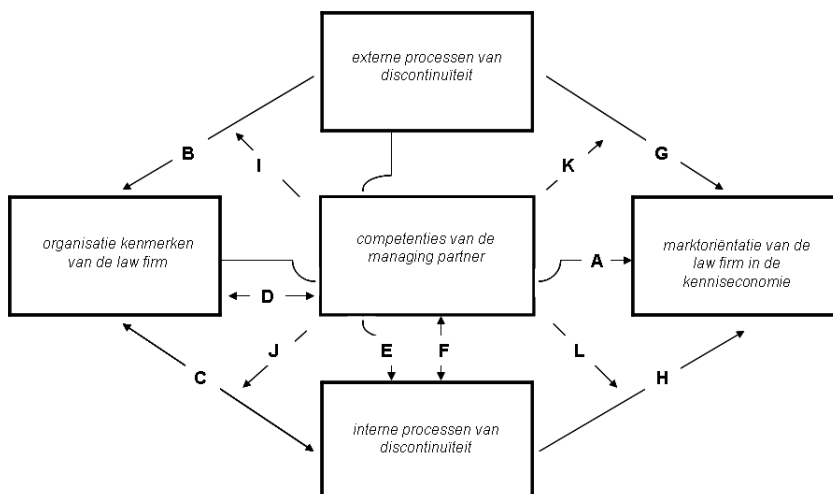
- (1) *Algemene introductie van deze case, mede gebaseerd op de PR uitingen*
Vooral gebaseerd op de website en foldermateriaal
- (2) *Bevindingen naar aanleiding van de kernbegrippen, dimensies en aspecten*
Aan de hand van de kernbegrippen, dimensies en aspecten van het conceptueel model in de volgorde en met vermelding van de identificatie:

Kernbegrip	Dimensies	Aspecten
Organisatiekenmerken van de law firm [AO]	<i>Classificatie van law firms [OA1]</i>	- klasse (ontwikkelingsfase in relatie tot eigenaarschapstructuur)
	<i>Functiedefinitie managing partner [OA2]</i>	<ul style="list-style-type: none"> - functietitel - bevoegdheden - verhouding managen – eigen praktijk - selectiemethode -

	<i>Departementalisatie [OA3]</i>	- aantal en soort secties
	<i>Schaalgrootte [AO4]</i>	- aantal advocaten - leverage - aantal locaties - volume aan ondersteunende diensten
Marktorientatie van de law firm in de kennis economie [MO]	<i>Marktorientatie [MO]</i>	- aanbod- of vraaggerichtheid [MO1] - waardediscipline [MO2] - innovatie initiatieven [MO3]
Externe processen van discontinuïteit [EP]	<i>Externe processen van discontinuïteit [EP]</i>	- opkomst ICT [EP1] - business modellen [EP2] - flexibiliteit [EP3] - differentiatie [EP4] - herstructurering [EP5] - arbeidsmarkt [EP6]
Interne processen van discontinuïteit [IP]	<i>Interne processen van discontinuïteit [IP]</i>	- organizational life cycle [IP1] - managerialism vs. professionalism [IP2] - invloed van ICT [IP3] - integratie [IP4] - carrière perspectieven [IP5] - conflicten [IP6]
Potentieel zinvolle competenties van de managing partner [CPX]	<i>Competenties van de managing partner [CPX]</i>	- professionele competenties - operationele competenties - management competenties - strategische competenties - transformatieel leiderschap competenties

Als er geen bijzonderheden te melden zijn wordt het aspect overgeslagen, soms worden aspecten gecombineerd, soms toch op een andere plaats gerapporteerd omdat dat in de leestekst beter is.

(3) *Voorlopige dynamische analyse in het licht van het conceptueel model*



Aan de hand van de relaties in de volgorde A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L; soms worden relaties gecombineerd, of op een andere plaats gerapporteerd omdat dat in de leestekst beter is.

(4) *Voorlopige analyse marktorientatie*

Op grond van de verwerkte tekst inschatten en scoren van aspecten van de marktorientatie zoals deze in het theorie-deel beschreven zijn. De scoring is als volgt:

☒ subaspect niet, of meer niet dan wel aanwezig

☐ subaspect nog niet aanwezig maar wel in ontwikkeling

☒ subaspect wel, of meer wel dan niet aanwezig

☐ subaspect niet af te leiden (bijv. niet besproken, anders vorm gegeven, momenteel niet relevant)

	aspecten	aanbodgericht	vraaggericht
Markt	focus	eenvoudige juridische producten en diensten	maatwerk, actieve samenwerking en risicodeling
		reactief	actief
	tijdshorizon	korte termijn klantrelatie	lange termijn klantrelatie
	kwaliteit	intrinsieke kwaliteit	toegevoegde waarde klant
		leveringsvoorwaarden	verwachtingsmanagement
		leveringsvoorwaarden	verstrekt (maakt) reëel beeld aan (met) klant
	rol klant	koper	co-producent tot co-eigenaar
		afnemer	producent cliënt-feedback
	producteigenschappen	standaardisatie	onderscheidend
		eenvoudige juridische producten	zeldzaam, uniek en innovatief
		fysiek en direct leverbaar	klantspecificatie en innovatiemomentum
	dienstenkenmerken	client-based	problem solving
		oplossingen voor concreet juridisch probleem	strategisch advies, waaronder juridisch

	<i>diepte assorti- ment</i>	beperkt aantal producten, diensten of rechtsgebieden	differentiatie naar individuele klant, doelgroepen, product- markt combinaties
	<i>marktsegmenta- tie</i>	productgericht	klant- en marktgroepen met verschillende levenscycli
	<i>markt interactie</i>	enkelvoudig transac- tie/casus gericht	meervoudig relatie gericht
		overvloedige verkopers- markt	dynamische relatie markt
		massacommunicatie	direct mailing en netwerken
	<i>klantaftanke- lijkheid</i>	laag	hoog
	<i>marktbenade- ring</i>	directe beïnvloeding markt gedrag	indirecte beïnvloeding markt gedrag
<i>Kennismanagement</i>	<i>rol van klant- kennis</i>	enkelvoudig transactie gericht	excelleren boven verwachtingen
		verkoopcijfers ('uurtje- factuurtje')	belangrijke determinant van de prestatie van de business
		overwegend operationeel voor ondersteuning interne processen	strategische top brandmarketing
	<i>type klantkennis</i>	kwantitatief	marketingkennis
		pragmatisch klantgericht	visionair kennisgericht
	<i>kennismanage- ment</i>	verkoopcijfers (ook i.v.m. onderlinge afrekening)	alle relevante informatie over afnemers aanwezig
		kennis bij direct- uitvoerenden (sectie)	organisatiebreed genereren van marktkennis betreffende de wensen van huidige en toekomstige klanten
		kenniscirculatie alleen binnen eigen organisatie	eventueel delen van informatie met externe partner
		kenniscirculatie casuis- tisch	kenniscirculatie methodiek
		solitair persoonsgebonden	gezamenlijk methodengebonden
<i>Organisatie</i>	<i>prijs</i>	kosten per klant zo laag mogelijk, gunstige prijs- kwaliteitverhouding/ fixed product-prijs, 'uurtje- factuurtje'	resultaat van onderhandeling evt. winstdeling met partners
	<i>sturen op</i>	financiële kengetallen	marktonderzoek
	<i>besturingssys- teem</i>	strak, centraal planning & control systeem	niet te geformaliseerde struc- tuur en regelsysteem
		organisatiegericht	marktgericht
	<i>departementali- satie</i>	statisch, hiërarchisch, top- down	strategische en operationele organisatieflexibiliteit
		secties rond rechtsgebie- den	(weinig) marktgroepen
	<i>organisatieres- pons</i>	respons bij (sectie) direct- uitvoerende advocaten	organisatiebrede tweeledige respons op nieuwe marktinforma- tie: ontwikkeling van plan- nen en uitvoering van die plannen
		beperkt aantal producten blijven verkopen	marktgerichte strategische flexibiliteit als competentie
	<i>risico's</i>	risicomijdend gedrag; transactierisico's geïnven- tariseerd	geen risicomijdend gedrag

		leveringsvoorwaarden	maximaal herstel bij fouten
	<i>accent uitvoering</i>	individueel	teamwerk
	<i>HRM</i>	omzetgerelateerde bonus	beloning effectief klantbehandeling
	<i>conflictmanagement</i>	aanmoedigen conflictvermijding	aanmoedigen effectieve constructieve conflicten

<i>Waardediscipline</i>		Operational Excellence	Productleiderschap	Klantintimiteit
-------------------------	--	------------------------	--------------------	-----------------

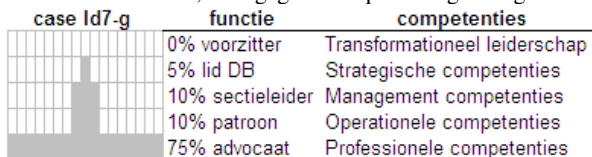
☒ wel, of meer wel dan niet / ☐ nog niet maar in ontwikkeling / ☒ niet, of meer niet dan wel / ☐ subaspect niet af te leiden

Uit de inschaling wordt een van de volgende conclusies getrokken:

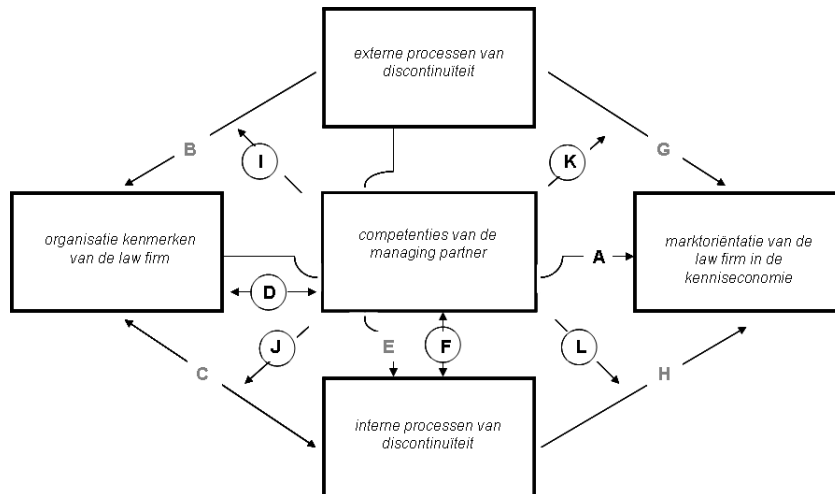
1. de marktorientatie is overwegend aanbodgericht
2. de marktorientatie is nog aanbodgericht maar in ontwikkeling naar vraaggericht (overgang)
3. de marktorientatie is overwegend vraaggericht

(5) *Samenvatting*

1. Vermelding van een of meer dynamische thema's van de relatiebeschrijving
2. Vermelding van de Organizational Life Cycle
3. Vermelding van de belangrijkste waardediscipline
4. Vermelding van de marktorientatie
5. Vermelding van de inschatting van de tijdsbesteding van de managing partner(s) op grond van het interview, weergegeven in percentages en grafisch. Voorbeeld:



6. Grootte (groot of klein)
7. Bestuurdersvorm (collegiaal of vrijgestelde bestuurder(s))
8. Voorlopige koppelingen van de relaties met (embryonale) competenties. In deze fase worden opmerkingen die gedragingen [of situaties] beschreven die mogelijk tot een [wenselijk gedrag of] cluster of competentie kunnen worden geaggregeerd, genoemd in de – soms amorfe – taal zoals ze door de geïnterviewde zijn gegeven en niet altijd als adequaat antwoord op de vraag en voorlopig geplaatst (dubbelingen kunnen dus voorkomen). Alleen de relaties D, F, I, J, K en L zijn relevant omdat ze direct gekoppeld zijn.



8.4.7 Leverage en rangorde

Leverage wordt in het managementjargon ook wel gezien als de verhouding tussen vennoten en andere fee-earners bij professionele organisaties (efficiëntie). Hoe meer junioren/medioren een vennoot aan het werk kan houden, hoe hoger zijn winstuitkering. Van Klinken becijferde voor de top-10 Nederlandse kantoren een leverage van 3,4 (in 2008). Dat wil zeggen, op iedere partner zijn 3,4 advocaten werkzaam die geen partner zijn. We nemen deze norm voor de analyse van de betreffende resultaten (van Klinken, 2008, p. 55).

8.4.8. Marktorientatie: de VG-index

De ruwe data van de telling van de marktorientatie-aspecten zijn opgenomen in de bijlage. Er is een index te maken, die we hier de **Vraaggerichte Index** zullen noemen. We tellen daarin het aantal – door de onderzoeker op grond van de interviewdata – gescoorde aspecten op de aanbod en op de vraaggerichte oriëntatie. Er is gescoord op vier aanwezigheidsvormen:

- het subaspect is wel, of meer wel dan niet aanwezig
- het subaspect is nog niet aanwezig maar in ontwikkeling
- het subaspect is er niet, of meer niet dan wel
- het subaspect is niet af te leiden.

De aspecten zijn eerder verdeeld over drie categorieën: markt, kennismanagement en organisatie. Het is mogelijk een eenvoudige Vraaggerichte Index te maken op grond van de breuk aanbod/vraaggericht: (vraaggericht + ontwikkeling)/aanbodgericht. Deze VG-index geeft een maat voor de ontwikkeling naar een vraaggerichte marktorientatie, namelijk hoe hoger hoe meer vraaggerichte oriëntatie en ontwikkeling. Het is hiermee mogelijk law firms te vergelijken.

Het is nu ook mogelijk een eenvoudige standaard van al deze law firms te ontwikkelen. Als we de totalen in dezelfde formule bewerken ontstaat een gemiddelde VG-index. Zo komt in beeld hoe de individuele law firm in dit onderzoek zich verhoudt tot de totale groep.

8.5 Betrouwbaarheid en validiteit in het kwalitatief onderzoek

Het gebruik van betrouwbaarheid, validiteit en triangulatie is in positivistisch kwantitatief onderzoek – de conventional inquiry (Guba & Lincoln) – gemeengoed en wordt nu ook steeds meer binnen het kwalitatieve onderzoeksparadigma – de naturalistic inquiry (Guba & Lincoln) – geïncorporeerd (Golafshani, 2003; Guba & Lincoln, 1989). Charmaz stelt dat de ‘narrowly scientific way of knowing’ – de conventional inquiry – validiteit als centraal begrip stelt en dat men vanuit dat paradigma de wetenschappelijkheid van andere manieren van kennis zoals door betekenisanalyse of intuïtieve realisering betwist (Charmaz, 2006, p. 5). Deze ontwikkelingen leveren interessante verschuiving van methodologische begrippen op. Stenbacka stelt, in aansluiting op Miles & Huberman, dat er voor kwalitatief onderzoek eigen kwaliteitsconcepten en termen ontwikkeld dienen te worden (Miles & Huberman, 1994; Stenbacka, 2001). Naast de positivistische concepten als validiteit, betrouwbaarheid en triangulatie worden nieuwe concepten en nieuwe termen geïntroduceerd. Deze problematiek hier te bespreken valt ver buiten het bestek van deze studie (Boeije, 2005; Bowen, 2006; Charmaz, 2006; Coffey & Atkinson, 1996; Glaser & Strauss, 1999; Golafshani, 2003; Guba & Lincoln, 1989; Gummesson, 2000; Kilg, Keohane, & Verba, 1964; Patton, 2002, 2003; Robson, 2002; Silverman, 2000, 2001; Smith, 2003; Stenbacka, 2001; Strauss & Corbin, 1998; Swanborn, 1994; Titscher, Meyer, Wodak, & Wetter, 2000; Wester & Peters, 2004; Yin, 1994). In deze paragraaf staan wij kort stil bij de voor dit onderzoek direct relevante concepten.

Betrouwbaarheid

Betrouwbaar wordt in conventional inquiry over het algemeen gezien als een noodzakelijke (maar geen voldoende) voorwaarde voor validiteit. Betrouwbaarheid gaat over de mate van nauwkeurigheid van een observatieprocedure, waarover gezegd kan worden dat niet uitgegaan kan worden van 100% betrouwbaarheid. Of, zoals Meerling stelt, bij het vaststellen van een score voor een proefpersoon maken we fouten en het hele probleem van de betrouwbaarheid is nu uit te maken hoe ‘erg’ die fouten zijn (Meerling, 1980, p. 186). Herhaling van de vragenlijst, test of interview is een klassieke manier om de betrouwbaarheid te vergroten maar heeft allerhande theoretische en praktische onvolkomenheden (ibid., p. 187). Inter-rater of inter-coder reliability test, ook

wel genoemd intersubjectiviteit is een klassieke manier om de betrouwbaarheid van data-analyse te vergroten.

Betrouwbaar wordt in naturalistic inquiry anders benaderd. Stenbacka gaat ver als ze stelt dat binnen kwalitatief onderzoek het concept betrouwbaarheid misleidend is en als een kwalitatief onderzoek beoordeeld wordt aan de hand van het criterium betrouwbaarheid de enige consequentie kan zijn dat de studie niet goed is (Stenbacka, 2001). Het concept betrouwbaarheid heeft voor het kwalitatieve onderzoek ernstige beperkingen, zoals de herhalingsmoeilijkheid (tweemaal hetzelfde interview, een unieke niet te herhalen gebeurtenis, veranderingen bij mensen onder invloed van de meting) (Swanborn, 1994).

Validiteit

Het concept validiteit is ook in conventional inquiry niet een gefixeerd, alleenstaand of universeel concept maar '*rather a contingent construct, inescapably grounded in the processes and intentions of particular research methodologies and projects*' (Winter, 2000 in: Golafshani, 2003). Deze 'particular' researchmethodologie kent een groot aantal verschijningsvormen van validiteit zoals:

- *inhoudsvaliditeit* (dekken de vragen de thema's in de werkelijkheid, in de lesstof, en dergelijke);
- *externe validiteit* of *generaliseerbaarheid* (zijn de conclusies uit deze steekproef ook geldig voor de populatie waaruit de steekproef afkomstig is);
- *criteriumgerelateerde validiteit* of *predictieve validiteit* (heeft de uitkomst ook een voorspellende waarde) (Meerling, 1980);
- *constructvaliditeit* (meten we wat we zeggen te meten, wat kan leiden tot allerlei correlatiestudie die *convergente* of *divergente validiteit* opleveren) (Drenth, 1975);
- *populatie- of ecologische validiteit* (kunnen de uitkomsten van experimenten gegeneraliseerd worden naar de populatie of andersoortige populaties) (Swanborn, 1994, p. 192).

Triangulatie is een methode om de validiteit van de data te verbeteren. Kort geschetst zijn er vier hoofdvormen van triangulatie (Denzin in: Seale, 2004, pp. 77–78), namelijk *data triangulation* (combineren van data), *investigator triangulation* (combineren van onderzoekers), *methodological triangulation* (combineren van methoden) en *theory triangulation* (combineren van theorieën).

Voor naturalistic inquiry heeft externe validiteit of generaliseerbaarheid andere accenten. Charmaz stelt dat (voor Grounded Theory) gestreefd moet worden naar algemeenheid en de-contextualisatie van de resultaten en wijst op het gevaar dat de resultaten geforceerd worden in eerdere generalisaties. Met andere woorden, nieuw onderzoek moet nieuwe frisse ideeën en nieuwe theorie over deze situatie opleveren. Zij werpt ook de vraag op naar de generalisering van deze ‘nieuwe’ theorie buiten het onderzoeksobject, meer in het bijzonder ‘wie’ dat eigenlijk kan bepalen en met welk doel (Charmaz, 2006, p. 134). Yin stelt ook vragen bij de term generaliseerbaarheid vanwege de associatie met een populatie. Zijn stelling is dat resultaten van een kwalitatief onderzoek vooral van toepassing zijn op de theorie, en niet van toepassing op de populatie (Yin, 1994). Guba en Lincoln nuanceren dat voor naturalistisch onderzoek door te spreken van *applicability* als vorm van generaliseren van een sample naar de (receiving) populatie en van transferability als er een wederzijdse beïnvloeding is (van locale context naar populatie en vv.)(Guba & Lincoln, 1989).

Samenvattend zien we dat voor kwalitatief onderzoek – naturalistic inquiry – de begrippen van het positivistische kwantitatieve paradigma niet allemaal optimaal werkzame begrippen kunnen zijn. Er worden nieuwe concepten, termen en inhoud gezocht en ook een andere betekenis gegeven aan bestaande positivistische kwantitatieve concepten (Stenbacka, 2001).

Kwaliteit als nieuw criterium voor kwalitatief onderzoek

Een nieuw concept voor de beoordeling van kwalitatief onderzoek is kwaliteit. Er is inmiddels groeiende literatuur over het kwaliteitsvraagstuk in kwalitatief onderzoek (Charmaz, 2006; Miles & Huberman, 1994; Patton, 2002, 2003; Seale, 2004). Kwalitatieve onderzoekers houden zich, volgens Boeije, liever bezig met – wat zij enigszins verwarrend noemt – de validiteit van het onderzoek. Het gaat dus eerder om begrijpen en een goede, zij het onderzoekersgebonden, interpretatie en de afwisseling van dataverzameling en data-analyse. Dat levert tenminste replicatie van waarneming (betrouwbaarheid) en tussentijdse toetsing van interpretaties (validiteit) op, zo stelt Boeije. Informatieverzadiging levert ook een bijdrage in inzicht aan validiteit en betrouwbaarheid (Charmaz, 2006). Boeije schikt een zorgvuldige onderzoeksopzet en methodologie, waaronder beschrijving van dataverzameling en dataanalyse, een methodische verantwoording, een reflectie op de rol van de onderzoeker, triangulatie en terugkoppeling naar participanten, onder het kenmerk kwaliteitsbewaking (Boeije, 2005, pp. 145 ev.).

Miles en Huberman stellen de volgende kwaliteitseisen: conformability, dependability/auditability, credibility, authenticity, transferability of fittingness (Miles & Huberman, 1994, p. 277). Charmaz stelt als kwaliteitscriteria voor Grounded Theory: credibility, originality, resonance en usefulness (Charmaz, 2006). Seale introduceert het concept low-inference descriptors. Daarmee doelt hij op het voorkomen van bias van de onderzoeker al tijdens de datacollectie-fase en de verslaggeving daarvan. Om te voorkomen dat de dataverzameling de reconstructie is van de general sense van wat de onderzoeker in de datacollectie-fase meent op te pikken, pleit hij voor zo concreet mogelijk datacollectie-methodes (inclusief audiovisuele opnames) (Silverman, 2000, p. 227). Tenslotte geeft Seale een achttal aanwijzingen om de kwaliteit van kwalitatief onderzoek te bevorderen (Seale, 2004, p. 80): *triangulation, member validation, negative instances, well-grounded theory, originality, combine qualitative and quantitative methods, low inference descriptors, reflexive account for the research process*.³

We zien dus dat er voor kwalitatief, naturalistic inquiry, andere en andersoortige concepten en termen worden geïntroduceerd. Vanwege de uniformiteit vertalen we de termen in het Nederlands. Sommige termen zijn moeilijk te vertalen; soms is gekozen voor een ‘ongeveer-term’. Het criterium *authenticity* van Guba en Lincoln gaat bijvoorbeeld vooral over de demonstratie van de researcher over het representeren van meerdere verschillende realiteiten (Guba & Lincoln, 1989). Dit wordt door hen ‘fairness’ genoemd en omvat vier levels: ontologische authenticiteit (beter begrip), educatieve authenticiteit (acceptatie van andere standpunten door mensen), catalactische authenticiteit (veroorzaakt acties) en tactische authenticiteit (geeft mensen kracht en voorwaarden om iets te doen). Dit alles wordt hier getracht te vatten in de term *actiewaarde toevoegend*.

We bespraken termen als *dependability* (consistentie van het onderzoek), *auditability* (navorsbaarheid), *rigor* (stringentheid), *defensibility* (verenigbaarheid), *originality* (originaliteit), *resonance* (weerklink), *usefulness* (bruikbaarheid), *trustworthiness* of *credibility* (geloofwaardigheid), *transferability* (onverdraaglijkheid), *fittingness* (passendheid), *low-inference descriptors* (ruwe data rapportage), *confirmability* (resultaatsondersteuning door anderen), *triangulation* (triangulatie), *member validation* (deelnemerscontrole), *authen-*

³ Zie hierover de kritische kanttekening van Silverman over originaliteit in PhD onderzoek waarover hij stelt dat de kern van een dergelijk onderzoek vooral is *to demonstrate that you have learned how to do research to fully professional standards* (Silverman, 2000, p. 56).

ticity (waardetoevoegend) *negative instances* (afwijkende cases), *combine qualitative and quantitative methods* (triangulatie van onderzoeksmethodes), *reflexive account for the research process* (reflectieve verantwoording) (Charmaz, 2006; Golafshani, 2003; Guba & Lincoln, 1989; Miles & Huberman, 1994; Patton, 2002; Seale, 2004; Silverman, 2000; Stenbacka, 2001).

We vatten bovenstaande opmerkingen in een tabel, en voegen soms concepten en termen samen omdat er methodologische overeenkomsten zijn. We onderscheiden twee sets van samenhangende criteria. De eerste set heeft betrekking op de kwaliteit van de resultaten van het betreffende onderzoek, en de tweede set heeft betrekking op de methoden van dataverzameling en data-analyse.

Resultaat		
Criterium	Korte definitie	Auteur
credibiliteit (weerklink, passendheid, overdraagbaarheid, geloofwaardigheid en verdedigbaarheid)	gevolg van systematisch toepassen van de kwaliteitscriteria, volledige representatie van categorieën van de werkelijkheid en verbinding tussen individuele en collectieve thema's; zinvolheid en verdieping van inzicht van gevonden theorie voor de praktijk	Charmaz, 2006; Miles & Huberman, 1994; Seale, 2004; Stenbacka, 2001; Swanborn, 2003
resultaatsondersteuning	ondersteuning van de resultaten door anderen (onderzoekers)	Guba & Lincoln, 1989; Miles & Huberman, 1994
bruikbaarheid	praktische bruikbaarheid en suggesties van categorieën naar generieke processen, spin-off voor verder onderzoek	Charmaz, 2006; Guba & Lincoln, 1989
actiewaarde toevoegend	levert een beter begrip en acceptatie van andere standpunten door mensen op, geeft mensen kracht en voorwaarden om iets te doen en veroorzaakt daardoor acties (onderzoeksevaluerend criterium)	Guba & Lincoln, 1989; Miles & Huberman, 1994
originaliteit	frisheid, theoretische significantie en inzichtgevendheid van categorieën, vernieuwing, uitdaging, verfijning, uitbreiding van bestaande, ideeën, concepten of praktijk	Charmaz, 2006; Seale, 2004; Stenbacka, 2001

Methoden van dataverzameling en data-analyse		
Criterium	Korte definitie	Auteur
rigiditeit (consistentie, stringentie, navorsbaarheid en reflectieve verantwoording)	zorgvuldige beschrijving van dataverzameling en -analyse, zorgvuldige methodologie en verantwoording; nauwe verwantschap tussen research en werkelijkheid, systematische vergelijking tussen observatie en categorieën, dekking categorieën	Boeije, 2005; Charmaz, 2006; Golafshani, 2003; Guba & Lincoln, 1989; Miles & Huberman, 1994; Seale, 2004; Stenbacka, 2001

	empirische observaties, bewijs voor onafhankelijk assessment door anderen en overeenkomst	
informatieverzadiging	moment in de fase van dataverzameling waarop nieuwe informatie niets meer toevoegt aan empirische of analytische ladingen van de begrippen; ook een maat voor de homogeniteit van de respondentengroep	Charmaz, 2006; Bogdan & Biklen, 1992; Boeije, 2005; Wester, 2007
triangulatie	methoden om validiteit van de data te verbeteren door combinatie van meerdere data, en/of meerdere onderzoekers en/of methodes en/of theorieën	Boeije, 2005; Denzin in: Seale, 2004
deelnemerscontrole	interview review door respondenten	Boeije, 2005; Seale, 2004; Yin, 1994
afwisseling van dataverzameling en data-analyse	iteratie van dataverzameling en data-analyse	Boeije, 2005
ruwe data rapportage	voorkomen van bias van de onderzoeker al tijdens de datacollectie-fase en de verslaggeving daarvan door zo concreet mogelijke datacollectie-methodes	Seale, 2004; Silverman, 2000

8.6 Betrouwbaarheid en validiteit in dit onderzoek

We dienen dit onderzoek methodologisch te verantwoorden aan de hand van de indeling en de kwaliteitscriteria zoals hierboven beschreven:

Resultaat

Credibiliteit (weerklink, passendheid, overdraagbaarheid, geloofwaardigheid en verdedigbaarheid)

Alle cases zijn aangesloten bij Netlaw, er is niet specifiek gezocht naar tegenstrijdige cases die opdringende ideeën zouden kunnen bestrijden; we stellen, onder verwijzing naar Van Klinken (van Klinken, 2008), dat de voor dit onderzoek geselecteerde advocatenkantoren een afspiegeling van de kleine tot middelgrote kantoren zijn (populatie-validiteit) die in deze zin vergelijken-derwijze zijn georganiseerd en dat dit onderzoek wellicht ook het karakter van een pars-pro-toto onderzoek kan hebben. De onderzoeker is goed ingevoerd in deze branche en in staat te werken met de taal en concepten die passen bij de belevingswereld van de respondenten. In de behandeling van literatuur, resultaten en conclusies is de auteur zo dicht mogelijk gebleven bij taalgebruik en denkwereld van de advocatuur om de kans op passendheid te verhogen. Een aantal termen is niettemin branchevreemd, zoals managing partner, departementalisatie, organisatiesupport en tal van concepten en termen vanuit marke-

ting (zoals waardedisciplines). Ook moet rekening gehouden worden met het feit dat weergaves van data in schema's en tabellen niet gebruikelijk is onder juristen. Juristen geven nogal eens de voorkeur aan een lineair uitgeschreven redenering boven een synchroon schema. Deze zaken kunnen invloed hebben op het gevoel van passendheid en ook effect op de overdraagbaarheid. Om de credibiliteit van het onderzoek te verhogen heeft de onderzoeker de casesverlagen en deelanalyses besproken met ter zake deskundigen (o.a. directie van Netlaw, wetenschappelijk deskundigen en advocaten).

Resultaatsondersteuning

Zoals we in de introductie al opmerkten is er weinig direct onderzoek in de law firm. In deze studie worden – daar waar dat mogelijk was – de resultaten van dit onderzoek vergeleken met de resultaten van andere onderzoekers. We noemen Van Klinken (2008), Gardner, Morris & Anand (2007), Morris & Pinnington (1998), Pinnington & Morris (1996) en Empson (2007). Overigens is daar vaak sprake van onderzoek in professionele service firms in vergelijking met de advocatuur, dat thema's nogal algemeen zijn en soms meer gericht zijn op de performance en organisatieverandering van de law firm.

Bruikbaarheid

De bruikbaarheid van de resultaten van dit onderzoek is naar het oordeel van de onderzoeker zeer hoog. Het is voor de eerste keer dat een dergelijk onderzoek in Nederland heeft plaatsgevonden. Het onderzoek levert materiaal voor bruikbare adviezen met betrekking tot de eventuele herinrichting en verbetering van de managementpraktijk van de Nederlandse advocatenkantoren. Met name de analyse van de 'dynamische kaarten (zie hoofdstuk 9 en 10), de aanzet tot een instrument voor het meten van de marktoriëntatie, het competentieprofiel van de management partner (zie hoofdstuk 9), de gepresenteerde archetypes van aanbod- en vraaggerichte law firms en het in hoofdstuk 10 gepresenteerde nieuwe archetypen, het – zogenoemde – *4Domeinen archetype van de law firm*, kunnen concrete aanzetten leveren tot het verbeteren van de prestatie van de law firm.

Actiewaarde toevoegend

De resultaten van het onderhavige – theorie-georiënteerde – promotieonderzoek levert geen directe bijdrage ten aanzien van het criterium 'actiewaarde toevoegend'.

Originaliteit

Deze studie betreft – zoals gezegd – een nog niet eerder onderzocht centraal thema (competenties van managing partners). Dimensies en aspecten zijn

gekozen vanuit de bedrijfskunde en de managementwetenschappen waardoor het mogelijk wordt dit thema vanuit een ander perspectief dan het juridische en bedrijfseconomische perspectief te onderzoeken. Deze benadering is origineel omdat het een aantal kennisdomeinen en concepten uit verschillende wetenschappelijke disciplines bij elkaar brengt en integreert.

Methoden van dataverzameling en data analyse

Rigiditeit (consistentie, stringentheid, navorsbaarheid en reflectieve verantwoording)

De aard van deze studie (een combinatie van deductief en inductief kwalitatief onderzoek) noodzaakt een uitgebreide methodologische component. Ongeveer 15% van de tekst is methodologische bespreking en verantwoording. Wat de deductieve analyse betreft, is er zorg gedragen voor een uitgebreide documentatie in de bijlagen waardoor op uitspraakniveau per case nagegaan kan worden hoe het materiaal verwerkt is tot thematische codes en tot conclusies. Dit maakt auditing achteraf mogelijk. Wat de inductieve analyse betreft wordt een maximale consistentie bereikt door op systematische wijze uitspraken en waarnemingen te coderen en op een hoger abstractieniveau te analyseren. De (losbladige) bijlagen laten zien op welke wijze deze codering en analyse tot stand zijn gekomen. Daardoor is de werkwijze transparant.

Informatieverzadiging

In het onderzoek zijn 16 cases op vergelijkbare wijze geanalyseerd. Dat heeft wat betreft alle componenten en relaties geleid tot een informatieverzadigingspunt. Door de homogeniteit van de cases werd wat sommige thema's betreft dit informatieverzadigingspunt relatief snel bereikt. Dat is vooral op aspecten als: eigenaarschap, schaalgrootte, departementalisatie, arbeidsmarkt, rechtsgebieden, bestuurdersvorm, overleg, besluitvorming. Na circa 10 cases werd relatief weinig nieuwe informatie toegevoegd aan de daarvoor verzamelde gegevens. De onderzoeker heeft gekozen om na het bereiken van het verzadigingsmoment een aantal cases aan het materiaal toe te voegen, ten einde het verkregen inzicht te consolideren.

Triangulatie

Met betrekking tot de eerder genoemde vier hoofdvormen van triangulatie (*data triangulation, investigator triangulation, methodological triangulation* en *theory triangulation*) kunnen we het volgende aangeven. Er is geen sprake van datatriangulatie omdat er geen andere gegevens dan langs kwalitatief onderzoek verkregen informatie verwerkt zijn. Om pragmatische redenen en het dominante feit dat er weinig kennis van het onderwerp voorhanden is, is afgezien van investigator-triangulatie. Het introduceren van mede-codeurs in

dit kennisdomein zou een zeer ongunstige kosten-baten analyse opleveren en de eventuele kwalitatieve verbetering is niet controleerbaar. De combinatie van deductief en inductief onderzoek geeft aan dat er sprake is van triangulatie met betrekking tot de gekozen onderzoeksstrategie. Daarnaast is materiaal verzameld met behulp van verschillende dataverzamelingstechnieken, zoals het kwalitatieve interview, observatie, documentenanalyse, website-analyse. In deze studie is voor het bepalen van de relevante thema's en relaties, zoals weergegeven in het conceptueel model gekozen voor theorie triangulatie.

Deelnemerscontrole

Er wordt niet gekozen voor interview-review door respondenten. Dit omdat de individuele case-beschrijving al direct gekoppeld wordt aan dimensies en aspecten uit de literatuur. Dat heeft een andere taalkwaliteit (namelijk een managementwetenschappelijke) dan men in de branche gewend is waardoor een spraakverwarring kan ontstaan. In plaats daarvan is – zoals eerder aangegeven – gekozen voor een review door de directeur van de serviceorganisatie die hiertoe zeer wel in staat is op grond van langdurige ervaring in en kennis van de branche en law firm management.

Afwisseling van dataverzameling en data-analyse

De onderzoekszetel van deze studie is niet van het type grounded theory en de fase van dataverzameling is in tijd eerder dan de fase van data-analyse. Om uit het materiaal voldoende informatie te halen om betekenis te kunnen geven zijn een groot aantal inductieve slagen gemaakt waarbij via axiaal en selectief codering via synthetiseren structureren gevonden zijn die vervolgens, door deze te integreren geleid hebben tot recombines of modellen (Boeije, 2007). Voorbeelden zijn de VG-index, een aantal verbanden tussen schaalgrootte, marktorientatie, leverage, waardedisciplines, bestuurdersvormen, zoals deze gepresenteerd worden in de hoofdstukken 9 en 10.

Ruwe data rapportage

Er is in deze studie gekozen voor handgeschreven gespreksnotities, in algemene korte steekwoorden, zinnen en zoveel mogelijke letterlijke citaten. Deze zijn integraal in KODANI en NVivo 2.0 ingebracht.

9. Resultaten



In dit hoofdstuk worden de resultaten gerapporteerd. Allereerst de resultaten van de afzonderlijke kernbegrippen in de volgorde 9.1.1 Organisatiekenmerken, 9.1.2 Marktorientaties van de law firm in de kenniseconomie, 9.1.3 Externe processen van discontinuïteit, 9.1.4 Interne processen van discontinuïteit. We vermoeden ook samenhang tussen deze kernbegrippen en rapporteren een aantal opmerkelijke zaken in 9.1.5 onder de term emergente relaties. Als we nog iets verder uitzoomen zien we een mogelijkheid om de dynamiek van de law firm te kunnen herkennen en beschrijven. We rapporteren dat onder de term emergente dynamiek van de law firm in 9.1.6. In 9.2 bespreken we de resultaten van ons vijfde kernbegrip Competenties dat we afsluiten met een zogenaamd Generiek Competentieprofiel voor de managing partner en met een Specifiek Competentieprofiel voor de managing partner. Tenslotte vatten we alle resultaten kort samen in 9.3.

In hoofdstuk 8.1.2 merkten we al op dat door de aard van dit onderzoek het aannemelijk is dat in het materiaal dat aanvankelijk deductief benaderd is, aanwijzingen te vinden zouden kunnen zijn die ook nog, of eerst nog om een inductieve analyse vragen, dan wel dat het materiaal anders te ontoegankelijk zou zijn en de inductieve analyse kan leiden tot een beter begrip. Onderstaande tabel geeft per kernbegrip en per aspect aan waar dat het geval is, alsmede nieuwe vindingen die uit het materiaal naar bovenkwamen, hier genoemd *emergente relaties* en *emergente dynamiek*.

Inductief (emerging)			Deductief (forcing)		
<i>kernbegrip</i>	<i>aspect</i>	<i>§</i>	<i>kernbegrip</i>	<i>aspect</i>	<i>§</i>
Competenties van de managing partner	alle	9.3	Organisatie kenmerken van de law firm	Schaalgrootte	9.1.1.1
Marktorientaties van de law firm in de kennis-economie	VG-index	9.1.2.1		Grootte en bestuurders-vorm	9.1.1.2
	VG-index - Rangorde	9.2.1.2		Classificatie	9.1.1.3
	Waardediscipline en marktorientaties	9.1.2.3		Functiedefinitie MP	9.1.1.4-8
	Prioriteit waardediscipline	9.1.2.4		Departementalisatie	9.1.1.9
Interne processen van discontinuïteit	Managerialism vs. Professionalism	9.14.2	Marktorientaties van de law firm in de kennis-economie	Waardedisciplines gegroepeerd	9.1.2.5
	Conflicten	9.1.4.6			
Organisatie-kenmerken	Leverage en rangorde	9.1.1.10	Externe processen van discontinuïteit	Opkomst ICT	9.1.3.1
Externe processen van discontinuïteit	Flexibiliteit	9.1.3.4		Herstructurering	9.1.3.6
	Differentiatie	9.1.3.5		Arbeidsmarkt	9.1.3.7
	Bussiness-modellen	9.1.3.2	Interne processen van discontinuïteit	Organizational Life Cycle	9.1.4.1
Emergente relaties		9.1.5		Invloed van ICT (micor)	9.1.4.3
Emergente dynamiek		9.2		Integratie	9.1.4.4
				Carrière perspectieven	9.1.4.5

Tabel 6 - Overzicht deductieve en inductieve bewerking resultaten

Opmerking: in een groot aantal gevallen zijn tabellen gemaakt om te zien of daar patronen in te herkennen zijn. Of, zoals Groenland zo mooi opmerkt ‘niet om te tellen maar om te snappen’ (Groenland, 2009). Om reden van leesbaarheid zijn deze tabellen zoveel mogelijk geplaatst in de bijlage. De tabelnummers corresponderen met de paragraafindeling van dit hoofdstuk.

9.1.1 Organisatiekenmerken van de law firm

We onderscheiden in de voorgaande theoretische verhandeling over organisatiekenmerken van de law firm de volgende aspecten:

<i>Classificatie van law firms</i>	<i>ontwikkelingsfase in relatie tot eigenaarschapstructuur</i>
<i>Functiedefinitie managing partner</i>	<i>functietitel, bevoegdheden, verhouding managen – eigen praktijk, selectiemethode</i>
<i>Departementalisatie</i>	<i>aantal en soort secties</i>
<i>Schaalgrootte</i>	<i>aantal advocaten, leverage, aantal locaties, volume aan ondersteunende diensten</i>

In 9.1.1.1 rapporteren we eerst de schaalgrootte (advocaten locaties en ondersteuning). Vervolgens – in 9.1.1.2 – rapporteren we de relatie grootte en bestuurdersvorm. We beginnen met deze gegevens omdat we alle andere data van organisatiekenmerken van de law firm daar waar dat relevant is steeds in samenhang met grootte en bestuurdersvorm zullen rapporteren. We presenteren daarna de classificatie volgens Mayson gecombineerd met de juridische vormen in Nederland (9.1.1.3). Daarna rapporteren we aspecten van de functiedefinitie van de managing partner, te weten (9.1.1.4) de functietitel, (9.1.1.5) de bevoegdheden, de (9.1.1.6) verhouding managen – eigen praktijk managing partner, (9.1.1.7) de selectiemethode. Daarna (9.1.1.8) de Adizes/rollen, (9.1.1.9) de departementalisatie gevolgd door de leverage-rangorde (9.1.1.10). We sluiten af met een overzichtstabel (9.1.1.11) en een samenvatting (9.1.1.12).

9.1.1.1 Organisatiekenmerken: schaalgrootte

Eerst worden enkele organisatieaspecten van de law firm samengevat. Namelijk: het aantal locaties, het aantal advocaten en een summier indicatie van ondersteuning. Hierbij wordt opgemerkt dat de aantallen genoemd zijn tijdens de interviews en wellicht ten tijde daarvan of heden niet helemaal accuraat. Cases kunnen ook ingedeeld worden volgens van Klinken's top-50. Namelijk die cases uit ons onderzoek die opgenomen zijn in zijn top-50 worden in dit onderzoek 'groot' genoemd, de andere 'klein' (van Klinken 2008, p. 42). We kunnen tevens ordenen naar deze grootte-indeling en zullen bij volgende presentatie waar dat relevant is ook steeds de grootte betrekken (zie tabel 9.1.1.1 in de bijlage).

Opvallend: schaalgrootte, advocaten locaties en ondersteuning

Groot	case 1, 2, 9, 14, 16	n= 5
Klein	case 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 15	n= 11
Vijf van de zestien (5/16) vallen in de categorie groot.		

9.1.1.2 Organisatiekenmerken: grootte en bestuurdersvorm

We zoeken naar een verband tussen de schaalgrootte en de bestuurdersvorm. In 2.3 bespraken we de daar zogenoemde ‘bestuurdersvorm’. Meer in het bijzonder of er sprake is van een vrijgestelde bestuurder of dat er sprake is van een collegiale bestuurdersvorm. Met ‘vrijgesteld’ wordt dan bedoeld op een functionaris (advocaat of niet-advocaat) die voor het grootste deel is vrijgesteld, behoudens activiteiten die noodzakelijk zijn om ingeschreven te blijven aan de balie. Met ‘collegiaal’ doelen we dan op het tijdelijk of bij toerbeurt vervullen van de rol van bestuurder (Wanrooy, 2004). Hiertoe stellen we een tabel op om te zoeken naar een patroon (zie tabel 9.1.1.2 in de bijlage). We zullen, daar waar relevant in de volgende overzichten steeds aangeven welke cases de collegiale en welke de vrijgestelde bestuurdersvorm hebben.

Opvallend: relatie grootte en bestuurdersvorm

Vijf van de zestien (5/16) vallen in de categorie groot, daarvan hebben drie van de vijf (3/5) een vorm van vrijgesteld bestuur. Alle elf kleine law firms hebben collegiaal bestuur.

9.1.1.3 Organisatiekenmerken: classificatie

Zoals beschreven in paragraaf 2.2.2 formuleert Mayson de volgende classificatie (Mayson, 1997): sole practitioner (eenpitter), partnership of ‘Individual Practitioners’ (kostenmaatschap), partnership of ‘Integrated Entrepreneurs’ (maatschap) en mixed partnerships (gemengde maatschap). Daar stelden we – in navolging van Mayson – dat alleen de laatste twee klassen als law firm aangemerkt kunnen worden. In paragraaf 2.1.5 bespraken we de juridische vorm, die in Nederland – voor deze twee klassen – een maatschap, een BV of een NV kan zijn. Tabel 9.1.1.3 (zie bijlage) geeft de beschrijvende indeling in de terminologie van Mayson samen met die welke in paragraaf 2.1.5 voor de Nederlandse situatie is gegeven.

9.1.1.4 Organisatiekenmerken: functietitel managing partner

In tabel 9.1.1.4 (zie bijlage) zijn de cases ingedeeld naar grootte en de gegroepeerde besturingvorm (NV, BV of maatschap), gecombineerd met de bestuur-

dersvorm (collegiaal of vrijgesteld) en gecombineerd met dat wat respondenten hebben aangegeven als hun functietitel.

Opvallend: functietitel managing partner

- De functietitel managing partner wordt nergens gebruikt.
- statutair directeur NV, bestuursvoorzitter NV en voorzitter directie komen alleen bij de grote kantoren voor.
- geen van de kleine kantoren heeft een vrijgestelde bestuurder.

9.1.1.5 Organisatiekenmerken: bevoegdheden managing partner

Om meer inzicht te verkrijgen zijn de antwoorden van de respondenten over de bevoegdheden in tabel 9.1.1.5 (zie bijlage) gegroepeerd van diffuus naar expliciet in vier vijf categorieën en geordend en tevens geordend naar grootte en bestuurdersvorm.

Opvallend:

Bij zeven van de zestien (7/16) cases zijn bevoegdheden niet expliciet geregeld; bij twee van de zestien (2/16) is er een statuut met onderliggend contract.

9.1.1.6 Organisatiekenmerken: managen vs. eigen praktijk

We zoeken naar informatie over de verhouding leidinggeven en eigen praktijk. In tabel 9.1.1.6 (zie bijlage) maken we onderscheid in tijdsbesteding in tamelijk willekeurige categorieën namelijk 0–200, 200–400, > 400 uur en on-top, met of zonder compensatie in tijd of geld. De cijfers dienen met voorzichtigheid gehanteerd te worden; het zijn grove schattingen van de respondenten.

Opvallend: managen vs. eigen praktijk

Bij zeven van de zestien (7/16) cases is de tijdsbesteding meer dan 400 uur op jaarbasis, bij tien van de zestien (10/16) is de functie bovenop het advocatenwerk, soms gecompenseerd in tijd of geld.

9.1.1.7 Organisatiekenmerken: selectiemethode

We zoeken naar een patroon (door middel van tabel 9.1.1.7, zie bijlage) over de wijze waarop de managing partner in de functie is gekomen, volgens rapportage van de respondenten. Er is ook geordend naar grootte en bestuurdersvorm. Om dit meer inzichtelijk te maken is een indeling gemaakt in de categorieën:

Gegroeid	vanzelf gelopen of naamgever kantoor
Opkomend	door omstandigheden opkomend, geen andere keuze of besloten tijdens reorganisatie/fusie
Gekozen	gekozen door overige eigenaren
Zelf	zelf voorgesteld (vanwege inzichten, visie)
Toerbeurt	volgens kantoorregeling
Selectie	sollicitatie, stemming

Tabel 7 - Selectie managing partner

Opvallend: selectiemethode managing partner

Aanstelling per toerbeurt is de meest voorkomende vorm (5/16), sollicitatie en selectie is de minst voorkomende aanstellingsvorm (1/16).

9.1.1.8 Organisatiekenmerken: Adizes rollen

Uit de ruwe data per case zijn Adizes rollen af te leiden zoals deze beschreven zijn in hoofdstuk 6.1 (zie bijlage voor verantwoording van de keuzes en tabel 9.1.1.8)

Opvallend: management rollen Adizes

De rol die op grond van de interpretatie van de ruwe data het meest toegekend kan worden is de (Adizes) rol van Integrator. De meest voorkomende koppeling is aan de relatie: competenties van de managing partner met organisatiekenmerken van de law firm; er lijkt geen verband tussen grootte van de law firm of bestuurdersvorm.

9.1.1.9 Organisatiekenmerken: departementalisatie

Om in de ruwe data een patroon te kunnen herkennen is een tabel samengesteld (tabel 9.1.9, zie bijlage). Daarin is opgenomen dat wat respondenten zelf opmerkten over departementalisatie. Er viel een categorie-indeling te maken in (wat sommigen noemen) afdelingen, specialisaties, rondom de standaard rechtsgebieden, meestal secties genoemd, praktijk/klantgroepen, de aanwezigheid van projectteams, een indeling volgens een business unit model met eigen budget (BU) en (PKG). Er is tevens een koppeling aan de grootte en bestuurdersvorm. Tijdens de interviews bleken definitieproblemen. Wat door de ene respondent een sectie wordt genoemd is voor de ander een business unit zonder budget, als een soort projectteam. De resultaten dienen voorzichtig gebruikt te worden.

Opvallend: departementalisatie

De meest voorkomende departementalisatie-vorm is die van secties rondom rechtsgebieden (standaardvorm)(11/16) soms aangevuld met andere vormen; de minst voorkomende is business units met eigen budget.

9.1.1.10 Organisatiekenmerken: leverage en rangorde

In 8.4.7 bespraken we dat we de wat wij noemen de ‘van Klinken leverage-norm. Deze is 3,4. Dat wil zeggen iedere partner stuurt 3,4 advocaten aan die geen partner zijn. In de hiervoor geconstrueerde tabel (8.1.1.10, zie bijlage) de leverage en de afwijking van deze norm in kaart gebracht en de rangorde gecombineerd met de grootte. Opgemerkt moet worden dat deze aantallen wellicht niet volledig kunnen zijn. Onze cijfers betreffende aantal partners en advocaten zijn genoemd tijdens het interview, maar de meeste respondenten stelden dat dat wellicht niet helemaal accuraat was. Een reconstructie per heden is niet meer mogelijk wegens verloop en opsplitsing. Het gaat hier dus om indicaties.

Opvallend: leverage en rangorde

Case 1 (groot/vrijgesteld) zit precies op de Klinken-norm, kleine cases met collegiale besturing hebben een hogere leverage, twee case zelfs tweemaal zoveel dan de Klinken-norm.

9.1.1.11 Organisatiekenmerken: samenvattende tabel

Onderstaande tabel vat de organisatiekenmerken van de onderzochte cases samen, gegroepeerd naar grootte volgens de indeling naar bestuurdersvorm (groot/klein). In de tabel wordt hier – middels arcering – ook inzichtelijk gemaakt welke van de case een vrijgestelde bestuurder kent.

<i>grootte</i>	<i>case</i>	<i>Mason's classificatie ¹⁾</i>	<i>ontwikkelingsfase/eigenaarsstructuur ²⁾</i>	<i>functietitel</i>	<i>bevoegdheden</i>	<i>verhouding management – eigen praktijk ³⁾²⁾</i>	<i>selectiemethode</i>	<i>departementalisatie ⁴⁾</i>	<i>locaties ⁵⁾</i>	<i>advocaten ⁶⁾</i>	<i>leverage (norm= 3,4)</i>	<i>ondersteuning ⁶⁾</i>
groot	1	IE	NV	voorzitter directie	niet expliciet	75/25	gekozen	ST + PT	3	P: 34 A: 88	3,4	N
	2	IE	NV	statutair directeur NV	statuut en onderling contract	0,5 fte VS	gekozen	ST + PT	1	P: 10 A: 21	2,3	N
	9	IE	MS	DB	portefeuille, collegiaal	400 u/pj VS	toerbeurt	PKG + PT	3	P: 8 A: 38	3,8	20
	14 ⁷⁾	MP	NV	operationeel manager	alleen gedelegeerd	100%	sollicitatie	ST	2	P: 24 A: 62	1,6	N ot. 23
	16	MP	NV	DB	portefeuille, collegiaal	on-top	selectie en	ST	2	P:18 A:41	1,3	10

					aal		stem- ming					
klein	3	IE	MS	voorzitter DB/ maat- schap	portefeuil- le, collegi- aal	on- top	geen andere keuze	ST	1 (1)	P: 5 A: 19	2,8	15
	4	IE	BV	geen functietit- tel	consensus	on- top	gegroeid	spe- cialis- men	1	P: 3 A: 10	2,3	N
	5	IE	MS	oudste maat	geen, alleen taken	on- top VS	naam- gever	afde- lin- gen	1 (1)	P: 2 A: 11	4,5	N
	6	IE	MS	DB	reglement	on- top; 300 u/jr	besloten tijdens fusie	BU	1	P: 3 8) A: 21	6,0	N
	7	IE	MS	lid DB	geen, alleen taken	400- 500 u/jr VS	toer- beurt	ST	1	P: 6 A: 30	4,0	9
	8	IE	MS	voorzitter maat- schap	niet expliciet	on- top	per ongeluk	ST	1	P: 9 A: 28	2,1	N
	10	IE	NV	bestuurs- voorzitter NV	statuut en onderling contract	on- top, 300- 500 u/jr	toer- beurt	ST + PT	1	P: 3 A: 24	7,0	N
	11	IE	MS	DB	beperkt, mandaat	on- top	vanwege inzich- ten	ST + PT	2	P: 3 A: 26	7,7	12
	12	IE	MS	lid DB	niet expliciet, soort consensus	on- top, 200- 300 u/jr, 150 u/jr, FV	toer- beurt	ST	1	P: 4 A: 22	4,5	N
	13	IE	MS	lid DB	per kwestie	300 u/jr VS (reg.)	zelf voorge- steld	afde- lin- gen + PT	2	P: 6 A: 13	1,2	12
	15	IE	MS	DB	niet expliciet	400 u/jr VS	toer- beurt	ST + PT	1	P: 8 A: 26	2,3	14

vrijgestelde bestuurder(s)

¹⁾ IP = Integrated Entrepreneurship, MP = Mixed Partnership

²⁾ MS = maatschap

³⁾ FV= met financiële vergoeding, VS = vrijstelling

⁴⁾ ST = standaard, gekoppeld aan de omvang, rondom rechtsgebieden, PT = projectteams, BU = business units met eigen budget, e.d., PKG = praktijk/klantgroepen

⁵⁾ Tussen haakjes het aantal locaties dat niet regelmatig als kantoorvestiging gebruikt wordt, maar voor lokale afspraken

⁶⁾ Stand van zaken tijdens onderzoek, aantal advocaten inclusief stagiaires, ondersteuners inclusief juridisch medewerkers (getallen onder voorbehoud); P = partner, A = advocaat, Not. = notarissen, N = niet geïnventariseerd

⁷⁾ Geen advocaat/geen eigenaar

⁸⁾ Grote wijziging in deze law firm na afsluiting van dit onderzoek

9.1.1.12 Samenvatting opvallende organisatiekenmerken

Schaalgrootte	vijf van de zestien cases (5/16) vallen in de categorie groot
Relatie grootte en bestuurdersvorm	vijf van de zestien cases (5/16) vallen in de categorie groot daarvan hebben drie van de vijf (3/5) een vorm van vrijgesteld bestuur; alle elf kleine cases hebben collegiaal bestuur
Functietitel managing partner	de functietitel managing partner wordt nergens gebruikt; de functietitel statutair directeur NV, bestuursvoorzitter NV en voorzitter directie komen alleen bij de grote cases voor; geen van de kleine cases heeft een vrijgestelde bestuurder
Bevoegdheden managing partner	bij zeven van de zestien (7/16) cases zijn bevoegdheden niet expliciet geregeld; bij twee van de zestien (2/16) is er een statuut met onderliggend contract
Verhouding managen – eigen praktijk managing partner	bij zeven van de zestien (7/16) cases is de tijdsbesteding van de managing partner meer dan 400 uur op jaarbasis; bij tien van de zestien cases (10/16) is de functie bovenop het advocatenwerk, soms gecompenseerd in tijd of geld
Selectiemethode managing partner	aanstelling per toerbeurt is de meest voorkomende vorm van toetreding tot de functie van managing partner (5/16); sollicitatie en selectie is de minst voorkomende aanstellingsvorm (1/16)
Departementalisatie	de meest voorkomende departementalisatie-vorm is die van secties rondom rechtsgebieden (standaard-vorm)(11/16) soms aangevuld met andere vormen de minst voorkomende is business units met eigen budget
Leverage en rangorde	één case (groot/vrijgesteld) zit precies op de Klinken-norm; kleine cases met collegiale besturing hebben een hogere leverage, twee cases zelfs tweemaal zoveel als de Klinken-norm

Tabel 8 – Samenvatting resultaten organisatiekenmerken

9.1.2 Marktoriëntaties van de law firm in de kenniseconomie

We onderscheiden in de voorgaande theoretische verhandeling over marktoriëntatie van de law firm in de kenniseconomie de volgende aspecten: aanbod- of vraaggerichtheid en waardediscipline, marktoriëntaties van de law firm.

9.1.2.1 Marktoriëntaties: aspecten en VG-index

Zoals in hoofdstuk 8 is gesteld is er een – hier genoemde Vraaggerichte Index te construeren. We tellen daarvoor het aantal – door de onderzoeker op grond van de interviewdata – gescoorde aspecten op de aanbod en op de vraaggerichte oriëntatie op vier aanwezigheidsvormen: 1) het subaspect is wel, of meer wel dan niet aanwezig, 2) het subaspect is nog niet aanwezig maar in ontwikkeling, 3) het subaspect is er niet, of meer niet dan wel of 4) het subaspect is niet af te leiden. Het is mogelijk een eenvoudige Vraaggerichte Index te maken op grond van de breuk aanbod/vraaggericht: (vraaggericht + ontwikkeling)/aanbodgericht. Deze VG-index geeft een maat voor de ontwikkeling naar een vraaggerichte marktoriëntatie, namelijk hoe hoger hoe meer vraaggerichte oriëntatie en ontwikkeling. Het is hiermee mogelijk law firms te vergelijken. Het is nu ook mogelijk een eenvoudige standaard van al deze law firms te ontwikkelen. Als we de totalen in dezelfde formule bewerken ontstaat een gemiddelde VG-index. Zo komt in beeld hoe de individuele law firm in dit onderzoek zich verhoudt tot de totale groep.

De ruwe data van de telling van de marktoriëntatie-aspecten zijn opgenomen in de bijlage. We hebben een tabel geconstrueerd om een patroon te kunnen herkennen (zie tabel 9.1.2.1, bijlage). Daarin zien we de samenvatting per case. De ‘in ontwikkeling’ aspecten zijn verzameld en in de tabel apart in beeld gebracht. Bijvoorbeeld case 2: 33 scores op de aanbodgerichte oriëntatie en 23 op de vraaggerichte oriëntatie, samengevat in de breuk 33/23. Van de 23 aanbodgerichte scores zijn er 19 in ontwikkeling. Te weten 12 in de categorie markt, 2 in de categorie kennismanagement en vijf in de categorie organisatie. De gemiddelde VG-index is 39,4 de standaarddeviatie is hoog (9.5). Deze VG-index en de verhouding dienen vooral als indicatief gezien te worden en met voorzichtigheid gehanteerd te worden.

9.1.2.2 Marktoriëntaties: rangorde VG-index

Zoals hierboven is opgemerkt geeft de VG-index een maat voor de ontwikkeling naar een vraaggerichte marktoriëntatie, namelijk hoe hoger hoe meer vraaggerichte oriëntatie en ontwikkeling. Zie tabel 9.1.2.2 in de bijlage voor de tabel met de rangorde per case.

Opvallend: rangorde cases op VG-index

Grote law firms met vrijgestelde bestuurders scoren onder de VG-index norm, dat wil zeggen hebben een minder hoge vraaggerichte oriëntatie en ontwikkeling naar vraaggerichtheid.

9.1.2.3 Marktoriëntaties: aanbod of vraaggericht per case

Tabel 9.1.2.3 in de bijlage geeft de relatie van de inschaling van de marktoriëntatie door de onderzoeker met de gerapporteerde prioriteit in waardediscipline per case. Te lezen als: case 2 is in de overgang van een aanbodgerichte oriëntatie naar een vraaggerichte oriëntatie en noemt als belangrijkste waardediscipline Klantintimiteit (op de 2^e plaats Productleiderschap en op de 3^e plaats Operational Excellence).

9.1.2.4 Marktoriëntaties: waardediscipline per groep

We zoeken ook of er een patroon in prioriteit van waardediscipline is. Hiertoe maken we tabel 9.1.2.4 (zie de bijlage). Daarin de gegroepeerde cases die eenzelfde prioriteit van waardediscipline rapporteerden. Te lezen als: 8 van de 16 cases hebben de prioriteit van waardedisciplines als volgt gerapporteerd: de belangrijkste waardediscipline is Operational Excellence, Klantintimiteit komt op de 2^e plaats en Productleiderschap op de 3^e plaats.

9.1.2.5 Marktoriëntaties: prioriteit in waardediscipline en marktoriëntatie

Er is respondenten gevraagd welke waardediscipline voor het kantoor gelden en welk volgorde. Er is een tabel opgesteld (9.1.2.5, zie de bijlage) waarin de cases zijn gegroepeerde waardedisciplines. Te lezen als: case 6 is in de overgangsfase van een aanbodgerichte marktoriëntatie naar een vraaggerichte marktoriëntatie en heeft als belangrijkste waardediscipline Klantintimiteit, Operational Excellence, komt op de 2^e plaats en Productleiderschap op de 3^e plaats.

Opvallend: waardediscipline en marktoriëntatie

- Vier van de vijf grote law firms zijn aanbodgericht, voor het overige vertoont zich geen patroon.
- Tien van de zestien (10/16) cases hebben OpEx als belangrijkste waardediscipline, één case heeft Productleiderschap als belangrijkste waardediscipline
- De meeste cases (8 van de 16) hebben Operational Excellence als eerste waardediscipline, Klantintimiteit komt op de 2^e plaats en Productleiderschap op de 3^e plaats. Van deze 8 hebben 7 cases een aanbodgerichte marktoriëntatie.
- Een van de zestien law firms heeft Productleiderschap op de 1^e plaats Klant-

intimiteit op de 2^e en Operational Excellence op de 3^e plaats; deze law firm heeft een vraaggerichte marktorientatie; de combinatie OpEx en aanbodgerichtheid is dominant.

9.1.2.6 Marktorientaties: samenvatting opvallende resultaten

Rangorde cases op VG-index	Grote law firms met vrijgestelde bestuurders hebben een minder hoge vraaggerichte oriëntatie en ontwikkeling naar vraaggerichtheid (scoren onder de VG-index).
Marktorientatie en waardediscipline	Vier van de vijf grote law firms zijn aanbodgericht; voor het overige is er geen systeem te ontdekken.
Waardediscipline	OpEx is dominant; tien van de zestien (10/16) cases hebben OpEx als belangrijkste waardediscipline; één case heeft Productleiderschap als belangrijkste waardediscipline.
Relatie prioriteit in waardediscipline met marktorientatie	De combinatie OpEx en aanbodgerichtheid is dominant de meeste cases (8 van de 16) hebben Operational Excellence als eerste waardediscipline, Klantintimiteit komt op de 2 ^e plaats en Productleiderschap op de 3 ^e plaats; van deze 8 hebben 7 cases een aanbodgerichte marktorientatie; één van de zestien law firms heeft Productleiderschap op de 1 ^e plaats, Klantintimiteit op de 2 ^e plaats en Operational Excellence op de 3 ^e plaats; deze law firm heeft een vraaggerichte marktorientatie.

Tabel 9 - Samenvatting resultaten marktorientatie

9.1.3 Externe processen van discontinuïteit

In deze paragraaf bespreken we in 9.1.3.1 eerst de macro-invloed van de impact van de opkomst van ICT. Daarna rapporteren we de resultaten van opmerkingen over business modellen (9.1.3.2). We vervolgen met innovatie uitgesplitst naar het type, de fase en het thema van de innovatie (9.1.3.3). Daarna bespreken we onze bevindingen over flexibiliteit (9.1.3.4), differentiatie (9.1.3.5), herstructurering (9.1.3.6) en arbeidsmarkt (9.1.3.7). In 9.1.3.8 vatten we opvallende resultaten van externe processen van discontinuïteit samen.

9.1.3.1 Externe processen: opkomst ICT

In de law firm literatuur wordt de opkomst van ICT en informatietechnologie als grote driver voor veranderingen beschreven. We doelen hier op veranderingen in de macrostructuur van de legal industry, als onderscheid van veran-

deringen in de microstructuur van de law firm (de interne processen van discontinuïteit). Volgens de eerder besproken auteurs kan het leiden tot nieuwe business modellen en de status van de advocatuur drastisch veranderen. Zoals we eerder beschreven kan een dergelijke macro-invloed van ICT kan interne spanningen genereren omdat het technology driven is, omdat het specifieke kennis vereist en omdat het vaak grote investeringen vereist en het accent heeft op het dilemma: eerst de structuren dan de mensen. We hebben in dit onderzoek naar dit aspect gezocht maar dat heeft weinig specifieke informatie opgeleverd. Dat sluit aan op de opmerking van informant case 17: *er is weinig tot geen weerstand tegen ICT*'. In case 13 wordt ten aanzien van een verdere impact van ICT opgemerkt: *'digitalisering? Ik ben nog van de papieren generatie'*. Informant (case 17) stelt dat de opkomst van ICT een aantal veranderingen en verbeteringen veroorzaakt. Genoemd worden: klanten kunnen via internet meekijken in het eigen dossier, intern kan informatie beter gedeeld worden. Ook wordt isomorphisme bevordert: eenvormigheid en protocollen door law firms. Specifiek wordt genoemd: kwantificering, benchmarking kennis-toegang, kosteninzicht en een ondernemingsgerichte aanpak. Tenslotte wordt genoemd dat het effect heeft op de branding, zoals visualisaties van kantoor en medewerkers. Dit wordt verwoord in het volgende citaat: *'ICT is driver voor meer transparantie en eenvormigheid'* (case 17, informant).

Opvallend: opkomst ICT (macro)
Weinig specifieke informatie.

9.1.3.2 Externe processen: business modellen

Verandering van businessmodellen wordt in de law firm literatuur niet specifiek besproken, behoudens bij Mayson (2007). Dat houdt verband met de standaard classificaties die grotendeels het business model bepalen. Bij dit aspect wordt nu specifiek gekeken naar de vraag welke diensten nu en welke straks geleverd worden en of dat impact op het veranderen van het business model heeft. Het gaat in strikte zin om externe factoren (van discontinuïteit) die aanleiding geven tot het bijstellen, maar de scheidslijn tussen al lopende interne processen is niet altijd analytisch helder te trekken. Dat wordt waarschijnlijk ook mede veroorzaakt door de aandacht die uitgaat naar interne processen van discontinuïteit (resources based benadering).

Om grip te kunnen krijgen op dit aspect is eerst een codering gemaakt naar twee thema's: **consolideren** van het huidige business model versus **aanpassen** naar een (deels) nieuw business model (zie voor de ruwe data en codering 9.1.3.2 in de bijlage). Van cases die op dit aspect geen specifieke nieuwe in-

formatie rapporteerden wordt aangenomen dat er geconsolideerd wordt (usual running business).

Opvallend: business modellen

- 9 van 16 law firms consolideren hun huidige business model (case 3,4,5,7,8,11,12,14,16)
- 7 van 16 law firms passen hun huidige business model aan aan nieuwe ontwikkelingen (case 1,2,6,9,10,13,15), geen opmerkelijke spreiding over schaalgrootte of bestuurdersvorm.

9.1.3.3 Externe processen: innovatie initiatieven

In paragraaf 4.2 onderscheidden we vier vormen van innovatie: product-innovatie, proces-innovatie, organisatie-innovatie en bedrijfs-innovatie. Deze innovaties kunnen zich elk op één van de vier niveaus voordoen: uitvinden (conceptualiseren), innoveren (introduceren), concurreren of winst maken. Opmerkingen uit de interviews zijn gecodeerd naar het type innovatie en naar de fase van innovatie. Daarna is thematisch gecodeerd. Daarbij bleken opmerkingen terug te herleiden naar vijf thema's: beleid, kennis en vaardigheden (k&v), management en organisatie (management & organisatie), marktbewerking, product of strategie. In de bijlage zijn de tabellen 9.3.2.1, 9.3.2.2 en 9.3.2.3 opgenomen. Er zijn eenvoudige tellingen en percentage aan verbonden, die vooral als indicatief dienen te worden gezien, ook omdat dit de inschatting van de onderzoeker is. Toelichting op de tabel *type innovatie*: geeft de tellingen van de codering naar type weer. Er zijn twee groepen van percentages. Omdat de categorie bedrijfsinnovaties de drie andere innovatie types omvat is dat in de ene kolom (+BI) geïncorporeerd, in de andere kolom –BI) niet. Dat wil zeggen dat er in 12% sprake is van verandering van businessmodel.

Opvallend: innovatie initiatieven

Proces-innovatie (nieuwe methoden om een waardetoevoegende activiteit beter/goedkoper uit te vinden) is het meest voorkomende type innovatie, de meeste innovatie initiatieven bevinden zich in de conceptualiseringfase, het dominante thema van innovatie initiatieven is management en organisatie.

9.1.3.4 Externe processen: flexibiliteit

Bij dit aspect gaat het om een strategische organisatorische flexibele respons op externe omstandigheden. Daarvoor is adequaat kennismanagement, een goede interne coördinatie en een goede integratie van werkvoorraad, expertise (ontwikkeling) en organisatiesupport cruciaal. Het gaat hier dus uitdrukkelijk

niet om de reactie op een casus van een individuele rechtzoekende. Het denken in organisatorische reactie op wijzigende externe omstandigheden voltrekt zich in de law firm vooral langs de lijnen van veranderingen in het recht en rechtsgebieden en de consequenties daarvan op een actuele casus van een individuele cliënt. Dit veroorzaakt vooral een individueel leerproces bij de advocaat om zijn actuele persoonlijke dienst beter te kunnen verrichten. Dat verklaart wellicht de magere respons op dit aspect.

Bij de beoordeling wordt onderscheid gemaakt tussen: **zichtbaar** en **onduidelijk** (zie voor de ruwe data en codes de bijlage, 9.1.3.4). De laatste kwalificatie kan verschillende oorzaken hebben:

- het aspect is niet duidelijk of expliciet genoeg aan de orde geweest en/of gerapporteerd (tacit gebleven)
- het verschijnsel doet zich niet voor.

Opvallend: flexibiliteit

- Bij 3 van de 16 zijn er duidelijk zichtbare initiatieven van een strategische organisatorische flexibele respons op externe omstandigheden te noteren (case 1, 2, 6).
- Bij 13 van de 16 cases is dat onduidelijk (case 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16); geen opmerkelijke spreiding over schaalgrootte of bestuursvorm.

9.1.3.5 Externe processen: differentiatie

In de theoriestudie refereerden we een groot Amerikaans onderzoek van 1846 producten en diensten in 75 categorieën. Daaruit bleek dat bij slecht 21% van die producten en diensten enige betekenisvolle punten van differentiatie voor de consumenten anders dan de prijs waren (Trout, 2007). We stelden daar ook dat, als we deze trend speculatief zouden doorvertalen naar de law firms in Nederland, we vragen kunnen stellen bij de mogelijkheden tot differentiatie voor de law firm en de te verwachten effecten op de markt. Deze opmerking bleek voor dit onderzoek treffend. We zien in de resultaten vooral het beeld van veel en meer van hetzelfde, of een beetje anders. Er zijn wel inspanningen te melden, maar we gaan hier voorbij aan de analyse of deze inspanningen rendement oplevert of dat dit vooral marketingactiviteiten zijn voor reguliere diensten. Bij de beoordeling wordt onderscheid gemaakt tussen: **zichtbaar** en **onduidelijk** (zie voor de ruwe data de bijlage en codes). De laatste kwalificatie kan verschillende oorzaken hebben: het aspect is niet duidelijk of expliciet genoeg aan de orde geweest en/of gerapporteerd (tacit gebleven), het ver-

schijnsel doet zich niet voor. (zie voor de ruwe data en codes de bijlage, 9.1.3.5).

Opvallend: differentiatie

- Bij 10 van de 16 cases zijn zichtbare inspanningen tot differentiatie te noteren (case 1, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 15, 16).
- Bij 6 van 16 cases is dat onduidelijk (case 2, 7, 11, 12, 13, 14); geen opmerkelijke spreiding over schaalgrootte of bestuurdersvorm.

9.1.3.6 Externe processen: herstructurering

We zochten in dit onderzoek naar aanwijzingen over dit aspect bij deze cases omdat van Klinken verwacht dat als gevolg van overnames een herstructurering niet te vermijden is (van Klinken, 2008). We zien deze trend momenteel volop in het Verenigd Koninkrijk en er zijn dus redenen dit aspect in dit onderzoek te betrekken. Directe aanwijzingen zijn in het materiaal niet te vinden. We kunnen over dit aspect vanuit het veldonderzoek bij deze cases geen zinvolle informatie toevoegen. Het is denkbaar dat dit aspect voor law firms van de omvang zoals betrokken in dit onderzoek (momenteel nog) niet relevant is en dat dat een – deel van de – verklaring is voor afwezigheid van responses.

Opvallend: herstructurering

Geen aanwijzingen gevonden.

9.1.3.7 Externe processen: arbeidsmarkt

Dit aspect betreft de krapte op de arbeidsmarkt. Law firms concurreren met andere dienstverleners, zoals adviesbureaus, banken, accountantskantoren, verzekeraars en andere rechtshulpaanbieders. Law firms moeten veel inspanningen doen de goede stagiaires te pakken te krijgen. We zochten in dit onderzoek naar aanwijzingen over dit aspect bij deze cases. We stelden een tabel op om te zien of er een patroon bestaat (tabel 9.1.3.7, bijlage). Het materiaal levert geen bijzonder informatie op. Bij case 8 doet men actieve werving van stagiaires, ook via hun website. Case 10 doet ook aan actieve werving en organiseert een banenmarkt voor studenten. Bij case 14 is men nauw betrokken bij de aansluiting van HBO-recht voor het notariaat. Bij case 16 heeft men een aparte website voor recruitment.

Bij de beoordeling wordt slechts onderscheid gemaakt tussen: zichtbaar en onduidelijk. De laatste kwalificatie kan verschillende oorzaken hebben: het aspect is niet duidelijk of expliciet genoeg aan de orde geweest en/of gerapporteerd (tacit gebleven); het verschijnsel doet zich niet voor.

Opvallend: arbeidsmarkt

- Weinig specifieke informatie, bij 4 van 16 cases zijn zichtbare activiteiten op het aspect arbeidsmarkt te noteren (case 8, 10, 14, 16).
- Bij 12 van 16 is dat onduidelijk (case 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 15); geen opmerkelijke spreiding over schaalgrootte of bestuurdersvorm.

9.1.3.8 Externe processen: samenvatting opvallende resultaten

Opkomst ICT (macro)	Geen aanwijzingen en specifieke informatie gevonden.
Business modellen	Negen van de zestien cases (9/16) consolideren hun huidige business model; zeven van de zestien cases (7/16) passen hun huidige business model aan aan nieuwe ontwikkelingen; geen opmerkelijke spreiding over schaalgrootte of bestuurdersvorm.
Flexibiliteit	Bij 3 van de 16 zijn er duidelijk zichtbare initiatieven van strategische organisatorische flexibele respons op externe omstandigheden te noteren; bij 13 van de 16 cases is dat onduidelijk; geen opmerkelijke spreiding over schaalgrootte of bestuurdersvorm.
Differentiatie	Bij 10 van de 16 cases zijn zichtbare inspanningen tot differentiatie te noteren; bij 6 van 16 cases is dat onduidelijk; geen opmerkelijke spreiding over schaalgrootte of bestuurdersvorm.
Herstructurering	Geen aanwijzingen en specifieke informatie gevonden.
Arbeidsmarkt	Weinig specifieke informatie op het aspect arbeidsmarkt gevonden; bij 4 van 16 cases zijn zichtbare activiteiten; bij 12 van 16 is dat onduidelijk; geen opmerkelijke spreiding over schaalgrootte of bestuurdersvorm.
Innovatie initiatieven	Proces-innovatie (nieuwe methoden om een waardetoevoegende activiteit beter/goedkoper uit te vinden) is het meest voorkomende type innovatie; de meeste innovatie initiatieven bevinden zich in de conceptualiserings-fase; het dominante thema van innovatie initiatieven is management en organisatie.

Tabel 10 - Samenvatting resultaten externe processen van discontinuïteit

9.1.4 Interne processen van discontinuïteit

In deze paragraaf presenteren we de resultaten van de bevindingen van het aspect interne processen van discontinuïteit. Allereerst presenteren we in 9.1.4.1 een inschatting – door de onderzoeker – van de ontwikkelingsfase van de cases aan de hand van de indeling van Greiner aangevuld met die van Keuning & Epping en die van Adizes. In 9.1.4.2 rapporteren we onze bevindingen over het aspect managerialism versus professionalism aan de hand van drie (inductieve) thema's: management & organisatiekennis, een managing partner moet advocaat zijn en het verwerven management & organisatiekennis. In 9.1.4.3 presenteren we de resultaten van het thema invloed van ICT op de interne organisatie (het micro niveau). In 9.1.4.4. presenteren we de resultaten van het aspect integratie. In het materiaal vonden we op inductieve wijze vijf thema's: ondernemen, momentum en aangrijpingspunt voor verandering, de rol van management bij integratie, organisatiedenken, draagvlak en tenslotte expertise van medewerkers. In 9.1.4.5 presenteren we de resultaten van de bevindingen op het aspect carrière perspectieven. We onderscheiden daar het carrièrepad, de Branchelijn, de Notabelenlijn en de zogenoemde Flexibiliteitsacties. Tenslotte presenteren we in 9.1.4.6 onze bevindingen over het aspect conflicten. Uit het materiaal kunnen we daarover drie thema's destilleren waarlangs we ordenen: inzicht in conflictdynamiek, conflictmanagement en persoonlijke eigenschappen. We sluiten af met een samenvatting (9.1.4.7).

9.1.4.1 Interne processen: Organizational Life Cycle

Door de onderzoeker is een inschatting gemaakt van de ontwikkelingsfase van de cases aan de hand van de indeling van Greiner (Greiner, 1972) met aanvullingen van Keuning & Epping (Keuning & Epping, 2003) en de fase-indeling van Adizes (Adizes, 1999). Het is daarbij opvallend dat sommige cases als het ware in twee Greiner-fasen tegelijk zijn. Bij een continue ontwikkeling ligt het voor de hand dat er al elementen van een volgende fase aanwezig zijn. Bij een meer discontinue ontwikkeling is het aannemelijk dat de law firm in twee of meer verder uiteenlopende fases in te delen is. Bijvoorbeeld er is gelijktijdig sprake van een concentratie op de core-business of kostenbesparing én een focus op nieuwe product-markt combinaties of nieuwe netwerken. Meer in het bijzonder kunnen dergelijke verdeling wellicht voorkomen bij law firms met een lange reputatie en een stabiele klantbasis. In tabel 9.1.4.1 (zie de bijlage) wordt de inschatting van de onderzoeker gepresenteerd. We zien daar de indeling naar schaalgrootte en de bestuursvorm, vervolgens de inschatting in de Greiner/Keuning & Epping fase en tenslotte die in de Adizes fase. Een integratie van de twee systemen valt buiten het bestek van deze studie.

Het gaat hier om het dilemma managerialism versus professionalism als stagnerende, versturende en steeds terugkerende discussie. We trachten antwoord

te vinden op vragen als: moet de advocaat over management en organisatiekennis beschikken, dient de managing partner eigenlijk wel advocaat te zijn (behoudens wettelijke voorschriften), waar en hoe dient die kennis verworven te worden en meer in het algemeen hoe wordt tegen management aangekeken. In het materiaal vonden we op inductieve wijze drie thema's: erkenning van de noodzaak van management & organisatiekennis, de noodzakelijkheid dat de managing partner altijd een advocaat moet zijn en de manier waarop management & organisatiekennis verworven kan worden (make-or-buy).

Opvallend: fasen van Greiner/Keuning & Epping en van Adizes

- Alle grote cases bevinden zich in Greiner-fase 4 of hoger (Groeï door coördinatie - Bureaucratiecrisis).
- Alle grote cases bevinden zich in Adizes-fase Prime of hoger.
- Vijf van de zestien cases (5/16) bevinden zich in twee fasen; twee van deze cases zijn groot.
- Vijf van de zestien cases (5/16) bevinden zich in de hoogste Greiner-fase (Groeï door netwerkstructuren – Vertrouwenscrisis).
- Één van de zestien (1/16) bevindt zich, als gevolg van interne turbulentie weer in Greiner-fase 1 (Groeï door creativiteit – Leiderschapscrisis).

9.1.4.2 Interne processen: managerialism versus professionalism

Het gaat hier om het dilemma managerialism versus professionalism als stagnerende, verstorende en steeds terugkerende discussie. We trachten antwoord te vinden op vragen als of de advocaat over management en organisatiekennis moet beschikken, of de managing partner eigenlijk wel advocaat dient te zijn (behoudens wettelijke voorschriften), waar en hoe die kennis verworven dient te worden en meer in het algemeen hoe tegen management wordt aangekeken. In het materiaal vonden we op inductieve wijze drie thema's: erkenning van de noodzaak van management & organisatiekennis, *de noodzakelijkheid dat de managing partner altijd een advocaat moet zijn* en *de manier waarop management & organisatiekennis verworven kan worden* (make-or-buy). Zie voor de ruwe data de losbladige bijlage.

Management & organisatiekennis is noodzakelijk

Bij de meeste cases is wel een expliciete erkenning van de noodzaak van management & organisatiekennis. Enkele kenmerkende citaten zijn '*Elke leider moet management & organisatiekennis hebben*' [case 2], '*we zijn echte doe-het-zelvers*' [case 13], die het '*op het gevoel doen*' [case 15] en '*we missen elke managementkennis en professionalisering*' [case 11]. Het gaat er ook niet zozeer om dat professionele kennis die vorm en schaal zouden bepalen maar '*branche-kennis bepaalt dat wel*' [case 1]. Ook is er

het gevoel dat er altijd wel een oplossing is voor een gerezen managementprobleem: *'kom je niet toe met je managementkennis dan zoeken we het op'* [case 11] of *'de maatschap fluit ons eventueel wel terug'* [case 11]. Er wordt regelmatig een koppeling met de omvang van de law firm benadrukt: *'bij grotere kantoren waarschijnlijk meer management & organisatiekennis nodig'* [case 4, 7], *'wil je echt groeien dan is de omvang nu te klein en de kennis niet voldoende'* en *'omvang bepaalt ook de professionele kennis en groeimogelijkheden'* [case 3]. Ook wordt opgemerkt *'het is of iets meer tijd, of iets meer kennis'* [case 12] en *'het bijkomend gedoe is gezeur'*, *'het grootste gevaar is de waan van de dag'* [case 11].

Managing partner moet altijd een advocaat zijn

Afgezien van het feit dat het in Nederland wettelijk niet anders kan, stellen bijna alle cases – in varianten – dat de managing partners altijd een advocaat moet zijn omdat deze zich goed kan inleven, respect en natuurlijk overwicht kan hebben [case 1, 4, 6], beter kan coachen, aansturen, *'advocatuurlijke kennis is nodig, inleven is dan gemakkelijker'* [case 2], *'mensen coachen is gemakkelijker als je uit eigen ervaring weet hoe het werkt'*, ook om knopen door te kunnen hakken [case 4]. Een niet-advocaat als bestuurder wordt als lastig gezien [case 4]. 100% advocaat is nodig voor het vertrouwen dat gegeven wordt aan een eigenwijze partner, *'je moet mee kunnen praten door vertrouwen te geven'* [case 9]. Dit wordt het beste samengevat in het citaat *'wel voeling met de praktijk houden: draagvlak voor de maten'* [case 16]. Het voeren van een eigen praktijk is ook belangrijk: *'Het is mijn taak de mensen zo enthousiast mogelijk voor het vak te maken. De rest probeer ik te delegeren'* [case 4]. Zo kan de managing partner ook *'vakkennis promoten binnen de sectie en met elkaar leren'* [case 5]. Een ander argument voor het voeren van een eigen praktijk is *'het is een haantjes wereld'* en *'een goede omzet helpt altijd'* [case 8]. Ook wordt genoemd dat men zo kan aanvoelen waar iemand mee zit, *'weten wanneer je iemand wel/niet kan storen'* en *'op de hoogte zijn van spanningen van het beroep waaraan niet te ontkomen valt'* [case 10]. Een enkeling stelt zich de vraag of (behoudens voorschriften) het wel een (oud-) advocaat moet zijn *'is advocaat zijn nodig, een buitenstaander kan ook een frisse kijk hebben?'* [case 7].

Make-or-buy

Er worden een paar mogelijkheden genoemd om de gewenste management en organisatiekennis te verwerven, die we hier categoriseren:

scharrelkennis	kennis bij elkaar scharrelen: <i>‘we pikken af en toe een managementcursusje mee, bijv. pitching of ‘we halen veel externe kennis op gebied van management van buiten’</i> [case 13]
nieuwe partner	aanvulling vanuit juridische expertise in de veronderstelling dat daarmee ook management en organisatiekennis (en marktkennis!) meekomt: <i>‘het aantrekken van een senior partner met klanten zou een echte positieve impuls geven’</i> [case 3]
professioneel personeel (tijdelijk) aantrekken	aanvulling vanuit management expertise; <i>‘interim als spiegel’</i> [case 15], <i>‘iemand van buiten heeft een frisse kijk, loopt tegen andere processen aan’</i> [case 7], <i>‘de komst van een nieuwe kantoormanager heeft nieuwe inzichten gebracht’</i> [case 15], <i>‘capaciteit extra via kantoordirecteur’</i> [case 16]
netwerk	aanvulling vanuit het ondersteunende netwerk: <i>‘netlaw is ook bruikbaar als toets’</i> [case 11]

Opvallend: managerialism versus professionalism

- Er is erkenning voor de noodzaak van management & organisatiekennis.
- Er wordt gesteld dat de schaalgrootte de omvang van management & organisatiekennis bepaalt.
- De managing partner moet altijd advocaat zijn.
- Het voeren van een eigen praktijk daarbij is belangrijk.
- Manieren om management en organisatiekennis te verwerven: kennis scharrelen, nieuwe partner aantrekken, professioneel personeel (tijdelijk) aantrekken, netwerk.

9.1.4.3 Interne processen: invloed van ICT

Het gaat hier om de vraag naar een mogelijk versturende invloed van de introductie van ICT op de interne organisatie, het micro niveau van automatisering. Dat houdt onder meer in de administratieve- en boekhoudkundige processen, de cliëntregistratie, urenregistratie, facturering, juridische modellen, kennismanagement, genereren van ken- en stuurgetallen.

We hebben naar specifieke gegevens gezocht maar niets gevonden. Er zijn op de markt complete expertprogramma's. Deze kunnen ook gekoppeld zijn aan juridische informatie, wat ook de papieren informatie gereduceerd heeft en

intern kennismanagement vereenvoudigd. Introductie en invloed van ICT is geen ideologisch thema meer, maar een investeringsvraag. Daarmee zijn deze law firms al in het Defined, Quantitatively Managed of Optimizing stadium van Persse beland (Persse, 2001). Dat houdt in dat tenminste alle processen bepaald, gedocumenteerd, gestandaardiseerd en geïntegreerd met elkaar zijn en er een niveau van discipline is zich er aan te houden. Tevens dat er ook wordt gemeten op gedetailleerde gegevens over processen en kwaliteit waardoor routines gemaakt kunnen worden voor bespreking en besluitvorming. Dat leidt tot een procesverbetering.

Opvallend: invloed van ICT (macro)

ICT is in de bedrijfsvoering van deze law firms zodanig geïntegreerd dat het geen specifiek thema meer is en er geen specifieke respons meer op is.

9.1.4.4 Interne processen: integratie

Met integratie wordt in deze studie bedoeld op samenhang tussen werkvoorraad, expertise en support. Ontwikkeling vanuit werkvoorraad geeft weliswaar direct revenuen, maar heeft als risico kwaliteitsverlies. Ontwikkeling vanuit expertise is moeilijk, omdat de commerciële focus en het startpunt (cliënt) vaak ontbreken. Ontwikkeling vanuit support is ingewikkeld omdat het vaak top-down is en allocatie van geld, middelen en mensen niet eenvoudig te managen is. Discontinue factoren die hier uit volgen zijn onder meer: bureaucratie, territoriumdrift en competentiestrijd, slechte communicatie, geen goede management methode, geen uitgesproken support. In het materiaal vonden we op inductieve wijze vijf thema's om de *integratie te bevorderen: ondernemen, kennen van het momentum voor verandering, rol management, organisatie-denken, draagvlak, expertise van medewerkers*. Zie voor de ruwe data de losbladige bijlage.

Ondernemen

Met ondernemen doelen respondenten op een reactie op ontwikkelingen in de omgeving van de law firm. Of, zoals men zegt '*de buitenwereld binnen brengen*' [case 11, 14]. Dat is niet altijd zo vanzelfsprekend geweest, getuige de uitspraak die in advocaten (en notaris-) kringen populair is: '*vroeger keken we pas naar buiten als het grind knerpte*' [case 12]. Het gaat dus om de strategische focus op externe marktontwikkeling en het openstaan voor innovatie [case 6, 7, 8, 9, 12, 13 15]. Daarop zou de basis voor beleid dienen te zijn [case 13, 15, 16]. Daarvoor wordt door een aantal respondenten groei om te kunnen ontwikkelen als voorwaarde gezien

[case 3, 4] *'we proberen marktgericht bezig te zijn, maar onze schaal is daarvoor eigenlijk te klein'* [case 4]. Een enkele respondent schetst dit typische MKB-dilemma van de kleine law firm met de uitspraak *'we proberen wel innovatief bezig te zijn, maar de klant komt eerst'* [case 4]. Respondenten menen dat integratie ook bevorderd kan worden door branding [case 11] en het bevorderen van cross selling/blending [case 14]. Ondernemen is ook sturing en impulsen geven [case 9] en anderen erbij betrekken door het bevorderen van (intern) ondernemerschap [case 1, 6, 11].

Momentum voor verandering

Antwoorden zijn onder te verdelen in het (her)kennen van het moment voor verandering en de plaats waar dat moet gebeuren. Dat momentum moet gezocht en benut worden [case 3]. Externe druk als impuls voor veranderingsproces [case 2, 7], gevoel voor de markt [case 11], oppakken, versterken (of creëren) van het gevoel van urgentie [case 9] en zien wat er speelt en signalen oppikken [case 12] zijn de belangrijkste elementen uit de antwoorden. Een enkele case meent dat het ook goed is beweging te creëren door verstoring van de normale gang van zaken waardoor crisismanagement plaats kan vinden [case 16]. Het gaat er ook om het aangrijpingspunt goed te kiezen [case 16]. Om goed te kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen [case 15] is het noodzakelijk dat er een precieze inschatting van capaciteiten van de organisatie plaatsvindt [case 10]. Voor een dergelijke manier van doen is ook draagvlak nodig [case 12].

Rol management

Uit de antwoorden valt de stelling af te leiden dat de managing partner affiniteit met organisatieontwikkeling en innovatie moet hebben, ook voor het zoeken van unieke Product-Markt-Combinaties [case 7, 13, 14]. Voor wat betreft de structuur en de instrumenten worden genoemd: financieel toezicht en diagnose [case 8], het werken met budgetten [case 6], het vrijmaken van capaciteit voor innovatie [case 12], het organiseren van functioneringsgesprekken [case 8] en structureel werkoverleg [case 5]. Door enkelen wordt – in verschillende bewoordingen – opgemerkt dat het opheffen van eigen winkeltjes [case 2] en het aanpassen van de organisatievorm een sterke verbetering zou zijn [case 15]. Ook wordt structureel werkoverleg als verbetering genoemd [case 15]. Er worden veel opmerkingen gemaakt over kennismanagement. Allereerst kennisuitwisseling [case 2], interne informatiestroom [case 5] voor wat betreft het juridische werk. Meer in het bijzonder in relatie tot besluitvorming worden genoemd het ontwikkelen, verzamelen, koppelen en gebruiken van [managementin-

formatie case 1, 12, 15], onder andere door input-output vergelijking [case 5]. Op deze wijze kan men het eigen kantoor beter kennen [case 10], maar vooral kan men zodoende beter besluiten op basis van informatie [case 15] waardoor besluitvorming niet enkel beter maar ook sneller kan verlopen. Of, zoals men zegt, kan men dan *'hamerstukken maken'* [case 16]. Om deze integratie te bewerkstelligen is het onontbeerlijk dat de managing partner *'de baas moet willen spelen'* [case 13], leiding moet willen geven [case 13] en dus ook *'goed kan omgaan met macht'* [case 7]. Daarvoor is een actieve rol gedacht. Allereerst initiërend [case 7], als het moet forceren [case 6], controleren en eisen stellen [case 8]. Het gaat namelijk om directe invloed op en begeleiding van de organisatieprocessen [case 16, 7], *'het vinger aan de pols houden'* [case 1]. Voor het indiceren naar uitvoering en controle van de integratie [case 11] is bij de managing partner nodig: zelfdiscipline (van idee tot uitvoering) [case 11], daadkracht (zorgen dat het er komt) [case 12] en zelf het voorbeeld geven [case 15]. Het is voor de managing partner ook van belang over een extern netwerk te beschikken om goeroes in te huren, zo stelt een enkeling [case 14]. Voor integratie is bij de organisatie nodig dat verantwoordelijkheid wordt gedeeld [case 4, 5], dat men bereid is personeel te vernieuwen [case 8], dat iedereen betrokkenheid is [case 15], verbindingen maakt [case 10] en *'oog heeft voor wat er speelt binnen de organisatie'* [case 12].

Organisatiedenken

Uit het materiaal zijn opmerkingen over management af te leiden. Genoemd wordt dat men actuele informatie heeft over de markt en de daarin gewenste diensten, dat dat regelmatig opnieuw verkend wordt en de gegevens daarvan verwerkt worden [case 1, 10, 16] om zo steeds een analyse van kansen en bedreigingen te kunnen maken [case 10]. Men moet ook in staat zijn nieuwe ideeën goed te kunnen analyseren en onderbouwen [case 10] of mensen met ideeën te insourcen of aan te kopen [case 1, 15]. Om dit alles passend te maken moet men ook in staat zijn het organisatiedenken en de organisatiesystemen van de eigen law firm te kunnen analyseren [case 13].

Draagvlak

Het voortdurend integreren van werkvoorraad, expertise en organisatiesupport vereist het steeds creëren van draagvlak en een goede communicatie [case 1, 6, 7, 16], maar voor de managing partner ook wel *'een dikke huid hebben'* [case 13]. Het is daarbij van belang te weten welke zaken gevoelig kunnen liggen [case 16]. Dat vereist tactisch gedrag: *'op het*

goede moment de goede kwestie bij de goede personen in de week zetten is deel van het geheim' [case 1]. Een ander deel van het geheim is ook *'nooit een discussie voeren in een vergadering'* [case 16]. Belangrijk is het bouwen aan vertrouwen [case 1], initiëren en inspireren [case 2, 12] om zo een kern te vormen van gelijkgezinden [case 16]. Op individueel niveau is het goed eigen initiatieven te ondersteunen [case 9], maar vooral *'niet bekeren'* [case 9].

Expertise van medewerkers

In het materiaal zijn aanwijzingen over verder ontwikkeling van expertise. Men merkt op dat ontwikkelen, opleidingen en specialiseren verplicht gesteld moet worden/zijn [case 2, 7, 8, 9]. Ook wordt genoemd de introductie van buitenstaanders bij personeel voor nieuwe ideeën [case 9] en ondersteuners inhuren rondom projecten [case 12]. Nieuwe initiatieven zijn belangrijk, maar men moet er ook voor zorgen dat mensen het 'zelf' uitvinden [case 9] en pioniers ondersteunen [case 10]. Een goede selectie van personeel [case 15] en het aantrekken van de juiste kantoormanager [case 15] worden ook genoemd. Een enkeling heeft geen plannen voor verdere vaktechnische scholing *'nu al een langere tijd bijna fulltime bestuurder, zou niets anders meer willen'* [case 1]. Zie voor de ruwe data de losbladige bijlage.

Opvallend: integratie

- Strategische focus wordt als noodzakelijk gezien.
- Groei en voldoende grootte is een voorwaarde voor innovatie en integratie.
- Voor integratie is belangrijk het (her)kennen van het moment voor verandering en het aangrijpingspunt waar dat moet gebeuren.
- Structuur, instrumenten en kennismanagement zijn belangrijk voor integratie.
- Om integratie te bevorderen moet de managing partner zijn machtspositie gebruiken en een voorbeeld zijn.
- Iedereen in de organisatie moet sterk betrokken zijn bij organisatie-integratie.
- De law firm moet in staat zijn strategische marktinformatie continu te actualiseren en te integreren.
- Draagvlak, vertrouwen en goede communicatie zijn vereist voor een goede integratie.
- Verplicht opleiden en selectie van personeel zijn van belang voor opbouw expertise.

9.1.4.5 Interne processen: carrière perspectieven

In het theorie-deel bespraken we het begrip Dual Ladder Structuur (DLS) in de vorm van een Y, met aan de ene poot de management lijn en aan de andere de professionele lijn. Het advocatenkantoor wordt gezien als een career-company. Juist dat kan gezien worden als een interne bron van discontinuïteit. Voor advocaten zijn er zijn er allerhande posities binnen of aansluitend aan de eigen beroepsgroep te vervullen. We noemden dat in de theoretische behandeling de beroepsgroep-lijn. Aldus ontstaat de zo genoemde TRI-pode ladder. Dat kan gezien worden als een externe taakverrijking die de career-company juist ondersteunt. We verdeelden de beroepsgroep-lijn in branchegebonden functies waarvoor men advocaat moet zijn – de ‘branchelijn’ – en een sociale lijn, de ‘notabelenlijn’. Het gevaar van de career-company is te weinig doorstroom in het partnerschap, soms levert dat discontinuïteit en conflicten op.

Het materiaal geeft over de discontinue effecten of conflicten nauwelijks informatie. We kunnen voor het weinige een onderverdeling maken in het carrièrepad van de managing partner in de zin van eigen kweek (career-company) of import (zie tabel 9.1.4.5, bijlage), de branchelijn, de notabelenlijn (niet alle functies zijn ten tijde van het onderzoek nog actueel) en datgene wat respondenten melden over hun activiteiten om flexibel te blijven, hier genoemd ‘flexibiliteit-acties’. De antwoorden zijn gerubriceerd in eigen kweek (begonnen als stagiaire of medewerker, daarna partner geworden, daarna managing partner geworden), import (speciaal voor dit doel geworven).

De branchelijn

Analyse van de opmerkingen aangaande de branchelijn geordend naar functies bij de Nederlandse Orde van Advocaten en functies in de rechtspraak

Functies bij de Nederlandse Orde van Advocaten

Hof van Discipline [case 5]; Raad voor Discipline [case 8, 10, 12, 15]
Raad van Toezicht [case 5, 6, 9, 10, 16]; College van Afgevaardigden [case 10, 12, 16];
Deken of waarnemend Deken [case 5, 7, 10];
Penningmeester locale orde [case 7]; Bestuur Jonge Balie [case 10]; Auditor NOvA [case 5]; docent praktijkvaardigheden Advocatuur [case 12]

Functies in de rechtspraak

Raadsheer [case 15]
Rechter Plaatsvervanger [case 5, 10, 12, 15]
Kantonrechter Plaatsvervanger [case 5]

De notabelenlijst

Er zijn een tweetal respondenten die over deelname aan dergelijke activiteiten een expliciet standpunt innemen: ‘wij stimuleren op kantoor buitenfuncties bij medewerkers, passende netwerken en sponsoring, daar is ook budget voor’ [case 8], ‘wij willen altijd functionarissen leveren’ [case 10]. Antwoorden geordend in de categorieën: onderwijs, juridische infrastructuur, gezondheidszorg, sport en varia.

Functionies in het onderwijs	Docent rechtsgebied [case 5]
Functionies in de juridische infrastructuur	Bestuur Juridisch Genootschap [case 16]
Gezondheidszorg	Bestuur ziekenhuis/verpleeghuis [case 7, 10]; Klachtencommissie ziekenhuis [case 7, 8, 12]; RvT UMC [case 15]
Sport	Bestuur sportclub [case 7, 10, 16]
Varia	RvT Gevangenis [case 6]; NVM-Tuchtrect [case 10]; sociale bestuursfuncties [case 8, 2, 13, 15]; schoolbestuur [case 16]; Bestuur Studentenfond [case 10]; Rotary [case 10]

Flexibiliteits-acties

Acties die enkele respondenten melden omdat ze ‘niet aan pluche willen vastzitten, doorstroom!’ [case 11]; managementcursussen, ook leiderschap [case 2, 9], spiritualiteit [case 2], verdiepen in het Audit-systeem NOvA [case 3], mediation [case 4], vakinhoudelijk [case 9].

Opvallend: carrièrepad en carrière-perspectieven

- De overgrote meerderheid van de managing partners is eigen kweek. Één managing partner is speciaal van buiten aangetrokken.
- Het materiaal levert geen informatie op over de hoofdvraag carrière en conflicten.
- Nevenactiviteiten komen het meest voor in de branchelijn.

9.1.4.6 Interne processen: conflicten

In de law firm komen conflicten tussen eigenaren en medewerkers onderling voor. Dat kan conflict als discontinue factor veroorzaken. Hoewel bekend is

dat er conflicten zijn bij law firms, ook bij de law firms in ons onderzoek, bleek dit een moeilijk en gesloten thema. Antwoorden van respondenten waren veelal in algemene termen gevat en conflicten waren er altijd in het verleden! Uit het materiaal kunnen we drie thema's destilleren, waarlangs we de magere oogst op dit aspect ordenen. Als volgt: *inzicht in conflictdynamiek*, *conflictmanagement*, technieken en methoden die volgens de respondenten toegepast – kunnen – worden en dat wat respondenten opmerken als *goede persoonlijke eigenschappen*. Zie voor de ruwe data de losbladige bijlage.

Inzicht in conflictdynamiek

Om inzicht in crisisdynamiek [case 1] te krijgen is het belangrijk te achterhalen wat de achtergrond van het probleem is en te zoeken naar *'wat zit er verscholen in de structuur die we zelf gemaakt hebben'* [case 13]. Over een crisis en de omvang van de law firm kon ook genoteerd worden: *'een crisis overleef je niet als je klein bent'* [case 4] en *'bij onze crisis was er wel de discussie om maar op te splitsen in afzonderlijke niche kantoren'* [case 5].

Vertrouwen – of het geven daarvan – wordt ook genoemd als belangrijk inzicht *'het draait (nu) allemaal om vertrouwen'* [case 3] en *'succes en zelfvertrouwen uitstralen, ook al weet je dat het niet waar is'* [case 3] en *'uitstraling is een sociaal gegeven, het heeft niets zakelijks, maar wel een betoverend en motiverend effect'* [case 3]. Anderen merken op dat een fusie eigenlijk een zelfgecreëerde crisis is [case 6]. Ook wordt wel een relatie gelegd tussen crisis en organisatie-innovatie [case 8].

Conflictmanagement

Genoemd wordt: lessen trekken uit fouten [case 13] en afstand kunnen nemen om overzicht te krijgen [case 13]. Op het gebied van samenwerking wordt opgemerkt: vertrouwen in elkaar kunnen veroorzaken [case 3], medestanders zoeken [case 10] luisteren [case 10, 13], mensen horen [case 10], informeren [case 10], praten met elkaar in plaats van papieren communicatie [case 1], sturen van het karakter van het kantoor [case 3] en mensen inspireren [case 10]. Typerend citaat is: *'je moet extravert blijven, ook al is er een negatieve sfeer'* [case 3]. Rondom het nemen van besluiten wordt opgemerkt dat de managing partner snel en graag beslissingen moet nemen *'beslissen'* [case 10], maar dat het moment daarin ook belangrijk is *'we moeten eerst weer in evenwicht komen'* [case 3]. Over het betrekken van externen wordt opgemerkt dat Netlaw ook gebruikt kan worden als benchmark [case 8] en dat het belangrijk is op het juiste moment de juiste externen in te schakelen [case 13].

Persoonlijke eigenschappen

Genoemd worden: de eigen beperkingen kennen [case 3], dienstbaarheid en bescheidenheid [case 3] en ook een *‘goed gemoed houden en opnieuw gaan bouwen op grond van beleidsuitgangspunten’* [case 13]. Belangrijk is ook voldoende relativiseringsvermogen [case 3] en zelfrespect [case 3].

Opvallend: conflicten

Conflicten blijkt een moeilijk en gesloten thema, de term lijkt niet wenselijk. De weinige opmerkingen van respondenten werden veelal in algemene termen en beschouwingen gevat. Mogelijke ‘conflicten’ waren er alleen in het verleden!

9.1.4.7 Interne processen: samenvatting opvallende resultaten

Organizational Life Cycle	alle grote cases bevinden zich in Greiner-fase 4 of hoger (Groei door coördinatie – Bureaucratiecrisis); alle grote cases bevinden zich in Adizes-fase Prime of hoger; vijf van de zestien cases (5/16) bevinden zich in twee fasen; twee van deze cases zijn groot; vijf van de zestien cases (5/16) bevinden zich in de hoogste Greiner-fase (Groei door netwerkstructuren – Vertrouwenscrisis); één van de zestien (1/16) bevindt zich – als gevolg van interne turbulentie – weer in Greiner-fase 1 (Groei door creativiteit – Leiderschapscrisis)
Managerialism versus professionalism	er is erkenning voor de noodzaak van management & organisatiekennis; er wordt gesteld dat de schaalgrootte de omvang van management & organisatiekennis bepaalt; de managing partner moet altijd advocaat zijn; het voeren van een eigen praktijk daarbij is belangrijk; er zijn een aantal manieren om management en organisatiekennis te verwerven: kennis scharrelen, nieuwe partner aantrekken, professioneel personeel (tijdelijk) aantrekken, netwerk
Invloed van ICT (micro)	ICT is in de bedrijfsvoering van deze law firms zodanig geïntegreerd dat het geen specifiek thema meer is en er geen specifieke respons meer op is
Integratie	strategische focus wordt als noodzakelijk gezien; groei en voldoende grootte is een voorwaarde voor innovatie en integratie; voor integratie is belangrijk het (her) kennen van het moment voor verandering en het aangrijpingspunt waar dat moet gebeuren; structuur, instrumen-

	ten en kennismanagement is belangrijk voor integratie; om integratie te bevorderen moet de managing partner zijn machtspositie gebruiken en een voorbeeld zijn; iedereen in de organisatie moet sterk betrokken zijn op organisatie-integratie; de law firm moet in staat zijn strategische marktinformatie continu te actualiseren en te integreren; draagvlak, vertrouwen en goede communicatie zijn vereist voor een goede integratie
Carrière perspectieven	het materiaal levert geen informatie op over de hoofdvraag carrière en conflicten; nevenactiviteiten in de branchelijn komen het meest voor
Conflicten	Conflicten blijkt een moeilijk en gesloten thema; de term lijkt niet wenselijk. De weinige opmerkingen van respondenten werden veelal in algemene termen en beschouwingen gevat. Mogelijke 'conflicten' waren er alleen in het verleden!

Tabel 11 - Samenvatting resultaten interne processen van discontinuïteit:

9.1.5 Emergente relaties

Uit het materiaal dringen zich vermoedens op van relaties tussen (aspecten van de) kernbegrippen. We zoeken daarnaar en rapporteren dat hier onder de term *emergente relaties*.

9.1.5.1 Emergente relatie: marktoriëntatie, waardediscipline, schaalgrootte

We zoeken naar een verband op tussen classificatie (naar grootte) met de prioriteit waardediscipline en met de – door de onderzoeker toegeschreven – marktoriëntatie (Relatie A) (zie voor tabel 9.1.5.1, bijlage).

Opvallend: ordening van marktoriëntatie, waardediscipline-prioriteit en schaalgrootte

- Het merendeel van de scores is toe te wijzen aan OE-KI-PL, bij kantoren met de maatschapvorm, een zinvolle differentiatie van de aard van relatie A is niet te vinden.
- Voor schaalgrootte is geen zinvolle differentiatie te maken.

9.1.5.2 Emergente relatie: bestendigheid huidig businessmodel

Om de relatie *bestendigheid van het huidige businessmodel met de marktoriëntatie* (Relatie K en A) verder te kunnen analyseren is eerst een afweging gemaakt of de verhouding passend is (logisch, bedrijfskundig, in lijn met de ontwikkelingsthema's en –fase). Dat leidt tot de hiernavolgende codering.

business model	marktoriëntatie	codering
consolideren	& aanbodgericht	passend, w.s. behoud OpEx
consolideren	& overgang	opvallend, interne reorganisatie, stabiliseringsfase, te snelle verandering, crisis of na-ijlende OpEx?
consolideren	& vraaggericht	passend, inhaalslag OpEx na verandering waardediscipline
aanpassen	& aanbodgericht	opvallend, interne reorganisatie, behoud OpEx, incrementele verandering
aanpassen	& overgang	passend, w.s. richting 1 ^e waardediscipline
aanpassen	& vraaggericht	opvallend, stabiliseringsfase, te snelle verandering, crisis of na-ijlende OpEx?

In de tabel 9.1.5.2 (zie bijlage) zoeken we naar de – op grond van de inschatting van de onderzoeker – bestendigheid van het huidige businessmodel per case in samenhang met de – door de onderzoeker ingeschatte – marktoriëntatie en de door de respondenten gerapporteerde prioriteit van waardedisciplines. Dat leidt tot een analyse over die verhouding die gevat wordt in de codes zoals hierboven wordt weergegeven.

business model	marktoriëntatie	case	passend	opvallend
consolideren	aanbodgericht	3,4,5,7,12, 14	6 van 16	
consolideren	overgang	11		1 van 16
consolideren	vraaggericht	8, 16	2 van 16	
aanpassen	aanbodgericht	1, 9, 13		3 van 16
aanpassen	overgang	2, 6, 10	3 van 16	
aanpassen	vraaggericht	15		1 van 16
totalen			11 van 16	5 van 16

groot groot en vrijgestelde bestuur

Tabel 12 - Bestendigheid van huidige businessmodel met marktoriëntatie

Opvallend: bestendigheid huidig businessmodel

- Elf van de zestien cases hebben een passend business model.
- Vijf van de zestien cases hebben een opvallend verschil tussen ontwikkeling en business model.
- Cases 1 en 9 zijn opvallend omdat ze groot en aanbodgericht zijn. Dit kan wijzen – volgens normering in 9.6.8 – op interne reorganisatie, behoudt van OpEx en een incrementele verandering.
- Case 14 is – als grote law firm met vrijgesteld bestuurder – de aanbodgerichtheid aan het consolideren.
- Aanwijzingen voor een opvallend verschil zijn: opvallend, interne reor-

ganisatie, stabiliseringfase, te snelle verandering, crisis of na-ijlende OpEx.

- Voor schaalgrootte is geen zinvolle differentiatie te maken.

9.1.5.3 Emergente relatie: waardediscipline en VG-index

We stellen een tabel op om te zoeken naar patronen in de relatie waardediscipline en VG-index (tabel 9.6.7, zie bijlage) en vinden het volgende:

Opvallend: waardediscipline en VG-index

- Case 8, 9 en 15 zijn de law firms die een andere waardediscipline hebben dan OpEx; zij scoren alle drie boven de gemiddelde VG-index.
- Case 8 en 15 scoren het hoogst op de VG-index.

9.1.5.4 Emergente relatie: waarde, marktoriëntie, leverage, VG-index

We stellen een tabel op om te zoeken naar patronen in de relatie waardediscipline, marktoriëntatie, leverage en VG-index (tabel 9.1.5.4, bijlage) en vinden het volgende:

Opvallend: waardediscipline, marktoriëntatie, leverage en VG-index

- Er is gezocht naar een mogelijk patroon in de verhouding waardediscipline, leverage en VG-index, maar dat lijkt er niet te zijn.
- Cases (8, 9 en 15) die een andere waardediscipline hebben dan OpEx en boven de gemiddelde VG-index scoren hebben een lage leverage.

9.1.5.5 Emergente relatie: spreiding VG, marktoriëntaties en schaalgrootte

We zoeken tenslotte naar een mogelijk patroon in de spreiding VG, marktoriëntaties en schaalgrootte. We geven dit weer in onderstaande figuur. Op de verticale is de VG-index geplaatst, de stippellijn geeft het rekenkundige gemiddelde van alle cases. De horizontale as is verdeeld in de aanbod- en vraag-gerichte marktoriëntatie en de overgangssituatie.

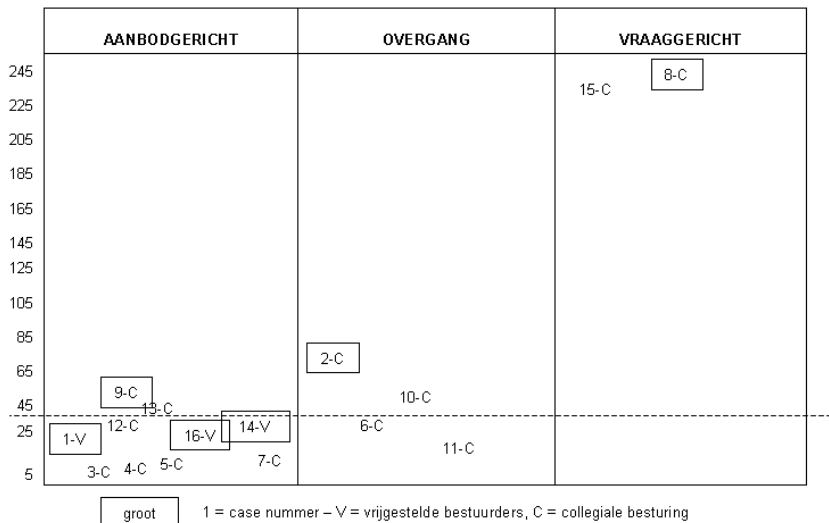


Fig. 38 - Spreiding VG, marktoriëntaties en schaalgrootte

Opvallend: spreiding VG, marktoriëntaties en schaalgrootte

- De (twee) cases met de hoogste VG-index zijn ook de twee enige cases met een vraaggerichte marktoriëntatie en hebben een collegiale bestuurdersvorm.
- Het gat tussen de twee cases met een vraaggerichte oriëntatie en de rest is dramatisch groot.
- alle cases boven het gemiddelde hebben een collegiale bestuurdersvorm
- alle cases in de overgang hebben een collegiale bestuurdersvorm
- alle cases met een vrijgestelde bestuurdersvorm zijn in te delen in de aanbodgerichte oriëntatie en onder de gemiddelde VG-index

9.1.5.6 Emergente relaties: samenvatting opvallende resultaten

*Ordering van markt-oriëntatie, waardedis-
cipline-prioriteit en
schaalgrootte*

Het merendeel van de scores is toe te wijzen aan OE-KI-PL, bij kantoren met de maatschapvorm, een zinvolle differentiatie van de aard van relatie A is niet te vinden; voor schaalgrootte is geen zinvolle differentiatie te maken.

<i>Bestendigheid huidige businessmodel</i>	Elf van de zestien cases hebben een passend business model; vijf van de zestien cases hebben een opvallend verschil tussen ontwikkeling en business model; cases 1 en 9 zijn opvallend omdat ze groot en aanbodgericht zijn. Dit kan wijzen – volgens normering in 9.6.8 – op interne reorganisatie, behoud van OpEx en een incrementele verandering; case 14 is – als grote law firm met vrijgesteld bestuurder – de aanbodgerichtheid aan het consolideren; aanwijzingen voor opvallende verschillen zijn: interne reorganisatie, stabiliseringsfase, te snelle verandering, crisis of na-ijlende OpEx; voor schaalgrootte is geen zinvolle differentiatie te maken; geeft inzicht in relatie A en K.
<i>Klantintimiteit en productleiderschap en vraaggerichte markt-oriëntatie</i>	Case 8, 9 en 15 zijn de law firms die een andere waardediscipline hebben dan OpEx; zij scoren alle drie boven de gemiddelde VG-index; case 8 en 15 scoren het hoogst op de VG-index, geeft zicht op relatie A en H.
<i>Waardediscipline, marktoriëntatie, leverage en VG-index</i>	Er is gezocht naar een mogelijk patroon in de verhouding waardediscipline, leverage en VG-index, maar dat lijkt er niet te zijn; cases (8, 9 en 15) die een andere waardediscipline hebben dan OpEx en boven de gemiddelde VG-index scoren hebben een lage leverage.
<i>Spreiding VG, marktoriëntaties, schaalgrootte en bestuurdersvorm</i>	De (twee) cases met de hoogste VG-index zijn ook de twee enige cases met een vraaggerichte marktoriëntatie en hebben een collegiale bestuurdersvorm; het gat tussen de twee cases met een vraaggerichte oriëntatie en de rest is dramatisch groot; alle cases boven de gemiddelde VG-index hebben een collegiale bestuurdersvorm; alle cases in de overgang hebben een collegiale bestuurdersvorm; alle cases met een vrijgestelde bestuurdersvorm zijn in te delen in de aanbodgerichte oriëntatie en onder de gemiddelde VG-index.

Tabel 13 - Samenvatting resultaten emergente relaties

9.2 Emergente dynamiek van de law firm

In het materiaal troffen we allerlei opmerkingen aan over de stand van zaken en de gang van zaken in de law firm van de respondent.

In deze paragraaf presenteren we de resultaten van de dynamische relaties tussen de kernbegrippen. We noemen het resultaat daarvan de ‘*dynamische kaart*’. Voor dat begrip laten we ons – zonder de methodiek verder te integre-

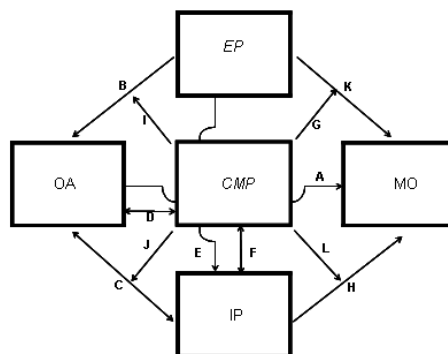
ren – inspireren op het pionierswerk van Adele Clarke die een brug probeert te slaan tussen grounded theory en – wat zij noemt – ‘*situational analysis*’. Zij onderscheid drie vormen van ‘maps’: *situational maps*, *social worlds/arena maps* en *positional maps*. De in deze studie gepresenteerde dynamische kaart vertoont gelijkenis met de social worlds/arena maps: ‘*the lay out of the collective actors and the arena(s) of commitment and discourse within which they are engaged in ongoing negotiations, -mesolevel interpretations of the situation*’ (Clarke, 2009). We proberen met deze dynamische kaart theorie te vormen zoals de resultante van *Duhem-Quinestelling*: hoewel de analytische component taalkundige van aard is kunnen we met die taal toch de stand van zaken in de werkelijke wereld trachten te berijpen. Dat wil zeggen, met dezelfde taal kunnen we analyseren en synthetiseren (Leezenberg, M. & de Vries, G. (2007).

De gepresenteerde dynamische kaart leidt uiteindelijk tot een dynamische illustratie van ons conceptueel model omdat de relaties voorzien zijn van een inhoud. Daarvoor dienen eerst een aantal tussenstappen gemaakt te worden. Allereerst zijn relevante opmerkingen uit het materiaal ruw gealloceerd naar de relaties, waar dubbelingen nog voorkomen. Voor de details wordt verwezen naar de voorbeeldcase 8 in de bijlage en de overige cases in de losbladige bijlage. Daarna hebben we deze opmerkingen toegankelijk gemaakt (volgens stap 4 in het stappenplan in 8.4.4) door deze thematisch te coderen in KODANI (Boyatzis, 1998)(9.2.1). We zien de codeboom in fig. 44. In de bijlage is een gedetailleerde tabel opgenomen van de codes per case en rechte tellingen. In 9.2.2 is een voorbeeld van de verbale beschrijving van de relaties van een case [7]. Omdat dat niet erg toegankelijk is illustreren we dat in 9.2.3 met een dynamische kaart van de law firm. Dat is, zoals gezegd een illustratie van ons conceptueel model waarin de relaties voorzien zijn van een dynamiserende inhoud. Een verkleinde weergave van alle cases is opgenomen in de bijlage

9.2.1 Emergente dynamiek: thematische codering van de relaties

Onderstaand figuur geeft de codeboom van de thematische codering over de aard van de relatie tussen de verschillende kernbegrippen zoals deze uit de opmerkingen in de ruwe data valt af te leiden. De volledige verantwoording is in de bijlage onder nr. 9.2.1, inclusief de leeswijzer voor de tabel.

- Relatie A — incrementeel, gepland, groeien, consolideren
- Relatie B — alert, zoekgedrag, onrust, immuun, motor
- Relatie C — onduidelijk, stroef, in lijn, vitaal
- Relatie D — constructief, re-constructief, idiosyncratisch, ontwikkelend
- Relatie E — anticiperend, opportuun, geïnformeerd, scannen, strategisch
- Relatie F — hands-on, leider, primus interparis, optimizer
- Relatie G — idee, aanwijzing, latent, trendsetter
- Relatie H — branding, herpositionering, vernieuwend, consoliderend
- Relatie I — flexibiliteit, kwaliteit, adaptief, selectief
- Relatie J — stabiel, zuivering, focus, direct, transformeren
- Relatie K — consistent, terughoudend, kritisch, pragmatisch
- Relatie L — conserverend, aanscherpend, vormgevend, vernieuwend



We kunnen eveneens, op grond van het materiaal, de aard van deze codes verder invullen en dat omzetten in gedrag. Als volgt:

-298-

J	▪ kwaliteit	aanwenden voor kwaliteitsverbetering	flexibiliteit te bevorderen gebruikt externe ontwikkelingen om kwaliteit te verbeteren
	▪ adaptief	aanwenden voor organisatieverandering	gebruikt externe ontwikkelingen om organisatie te veranderen
	▪ selectief	alleen datgene toelaten dat gemakkelijk past in huidige praktijk	gebruikt elementen uit externe ontwikkelingen die gemakkelijk passen in huidige praktijk
	▪ stabiel	stabiele, hands-on situatie, geen destructieve spanningen	stabiliseert door directe aandacht en interventie bij spanningen
	▪ zuivering	uitzuiveren van elementen die niet passen bij gewenste situatie	verwijdert elementen die niet passen bij gewenste situatie
K	▪ focus	doelgerichte hands-on, gericht op behoud	doelgerichte directe aansturing op behoud bestaande focus
	▪ direct	meewerkend, dus directe actor	directe sturing door actief mee te werken
	▪ transformeren	gericht op verandering van kenmerken d.m.v. veel invloed in organisatieprocessen	gebruikt maximale invloed om verandering te realiseren
	▪ consistent	gevolgd, vanuit visie consistent actief aangepast, strategisch	volgt actief en consistent strategische aanpassingen
	▪ terughoudend	vormbehoud eerst, relevantie niet altijd ingeschat	streeft eerst naar vormbehoud
L	▪ kritisch	herkennen, kritisch beoordelen en selectief toelaten	kent ontwikkeling en volgt kritisch en selectief
	▪ pragmatisch	ad- hoc volgen wat bij een huidig proces past)	volgt ad- hoc wat bij proces past
	▪ conserverend	behoud en incrementele verandering van bestaande	conserveert bestaande maximaal door trage incrementele verandering
	▪ aanscherpend	behoud en aanscherping van bestaande	scherpt bestaande organisatie aan
	▪ vormgevend	opnieuw vormgeven en daarvoor deels vernieuwend	geeft opnieuw vorm, vernieuwt daardoor deels
	▪ vernieuwend	verandering	vernieuwt vanwege interne veranderingen

Tabel 14 - Thematische codering van de relaties

Toelichting: relatie D kan nu – in spreektaal – vier verschijningsvormen hebben:

1. Acties van de managing partner hebben vooral een CONSTRUCTIEF karakter, dat wil zeggen: de bestaande organisatie wordt vooral vanuit organisatiegedachte op- en uitgebouwd naar een bekend advocatuurlijk model
2. Acties van de managing partner hebben vooral een RE-CONSTRUCTIEF karakter, dat wil zeggen: de organisatie wordt hersteld en opnieuw opgebouwd naar een bestaand/vorig advocatuurlijk model
3. Acties van de managing partner hebben vooral een IDIOSYNCRATISCH karakter, dat wil zeggen: de grenzen van ontwikkeling law firm worden beperkt worden door status-quo en een eigen wijze van werken
4. Acties van de managing partner hebben vooral een ONTWIKKELEND karakter, dat wil zeggen: de law firm ontwikkelt en vernieuwt voortdurend en er worden nieuwe vormen gezocht.

Opvallend(e): dominant(e) thema('s) van de relatie

- Relatie A (invloed van kenmerken van de law firm op de marktoriëntatie van de law firm): *consolideren(de) en gepland(e)*.
- Relatie B (invloed van externe processen van discontinuïteit op kenmerken van de law firm): *zoekgedrag*.
- Relatie C (wederkerige invloed van kenmerken van de law firm op interne processen van discontinuïteit): *in lijn en stroef*.
- Relatie D (wederkerige invloed van kenmerken van de law firm op competenties managing partner): *constructief en idiosyncratisch*
- Relatie E (invloed van externe processen van discontinuïteit op interne processen van discontinuïteit): *anticiperend en opportuun*.
- Relatie F (wederkerige invloed van interne processen van discontinuïteit op competenties managing partner): *hands-on en primus interparis*.
- Relatie G (invloed van externe processen van discontinuïteit op de marktoriëntatie van de law firm): *latent*.
- Relatie H (invloed van interne processen van discontinuïteit op marktoriëntatie van de law firm): *consoliderend*.
- Relatie I (invloed van competenties van de managing partner op de invloed van externe processen van discontinuïteit op organisatiekenmerken van de law firm): *adaptief en selectief*.
- Relatie J (invloed van competenties van de managing partner op de wederkerige invloed van kenmerken van de law firm op interne processen van discontinuïteit): *stabiel*.
- Relatie K (invloed van competenties van de managing partner op de invloed van externe processen van discontinuïteit) op de marktoriëntatie van de law firm): *consistent en terughoudend*.
- Relatie L (invloed van competenties van de managing partner op de invloed van interne processen van discontinuïteit op de marktoriëntatie van de law firm): *conserverend en vormgevend*.

Het is nu mogelijk alle cases met de gecodeerde karakteristieken voor de relaties in taal te beschrijven. Zie voor een voorbeeld 9.2.2.

9.2.2 Emergente dynamiek: relaties van één case uitgeschreven

Dit zijn de uitgeschreven relaties in case [7] als illustratie. Een compleet overzicht van alle uitgeschreven relaties is opgenomen in de bijlage.

Kenmerken van law firm #7 hebben een consoliderende invloed op de marktoriëntatie van deze law firm (Relatie A case 7 - consolideren). Externe processen van discontinuïteit van law firm #7 hebben een enigszins immune invloed op kenmerken van deze law firm (Relatie B case 7 - immuun). Kenmerken van law firm #7 hebben een uitgelijnde wederkerige invloed op interne processen van discontinuïteit (Relatie C case 7 - in lijn). Kenmerken van law firm #7 hebben een persoonsgebonden wederkerige invloed op competenties van de managing partner (Relatie D case 7 - idiosyncratisch). Externe processen van discontinuïteit hebben een opportunistische invloed op de marktoriëntatie van law firm #7 (Relatie E case 7 - opportuun). Interne processen van discontinuïteit van law firm #7 hebben een hands-on sturende invloed op competenties van de managing partner (Relatie F case 7 - hands-on). Externe processen van discontinuïteit hebben een latente invloed op de marktoriëntatie van law firm 7 (Relatie G case 7 - latent). Interne processen van discontinuïteit van law firm #7 hebben een consoliderende invloed op de marktoriëntatie van deze law firm (Relatie H case 7 - consoliderend). Competenties van de managing partner van law firm (case 7) hebben een selecterende invloed op de invloed van externe processen van discontinuïteit op organisatiekenmerken van deze law firm (Relatie I case 7 - selectief). Competenties van de managing partner van law firm #7 hebben een stabiliserende invloed op de wederkerige invloed van kenmerken van deze law firm op interne processen van discontinuïteit (Relatie J case 7 - stabiel). Competenties van de managing partner van law firm #7 hebben een terughoudende invloed op de invloed van externe processen van discontinuïteit op de marktoriëntatie van deze law firm (Relatie K case 7 - terughoudend). Competenties van de managing partner van law firm #7 hebben een conserverende invloed op de invloed van interne processen van discontinuïteit op de marktoriëntatie van deze law firm (Relatie L case 7 - conserve-rend).

9.2.3 Emergente dynamiek: de dynamische kaart

In 9.2.1 zijn de coderingen van alle relaties in een tabelvorm gepresenteerd (zie ook de bijlage). Het is nu ook mogelijk deze in te tekenen in het conceptueel model. Zo ontstaat een soort ‘kaart’ van de law firm waardoor de dyna-

miek begrijpbaar kan worden gemaakt. Alle dynamische kaarten zijn in de bijlage (verkleind) opgenomen. We presenteren hier case 9, at random.

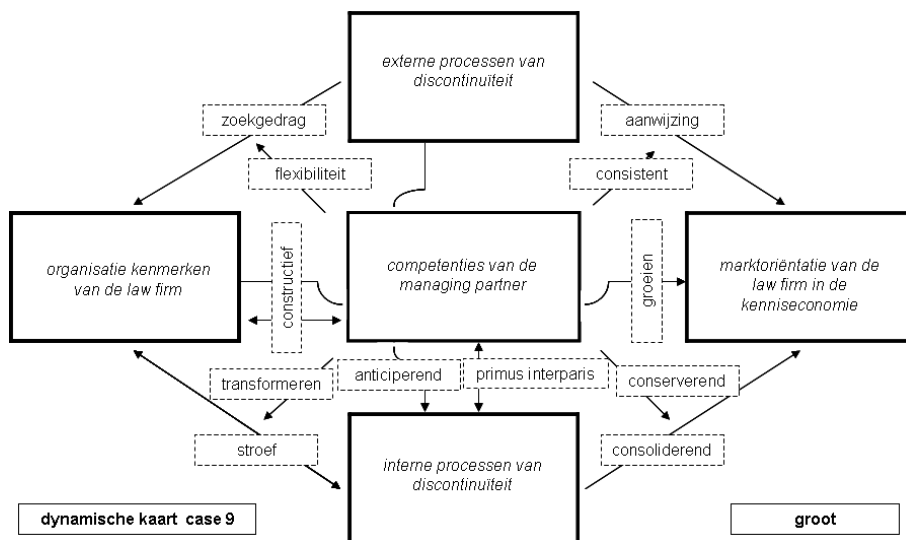


Fig. 40 - Dynamische kaart van law firm 9

9.3 Competenties

Zoals we in hoofdstuk 1 al aanstipten bedoelen we met een competentieprofiel van de managing partner een profiel dat behoort bij de functie managing partner, ongeacht of deze door één of door meerdere personen wordt vervuld. De werkwijze voor analyse van de ruwe data en het produceren van generieke en specifiek competentieprofiel is beschreven in 8.4.4. We herhalen de structuur hier:

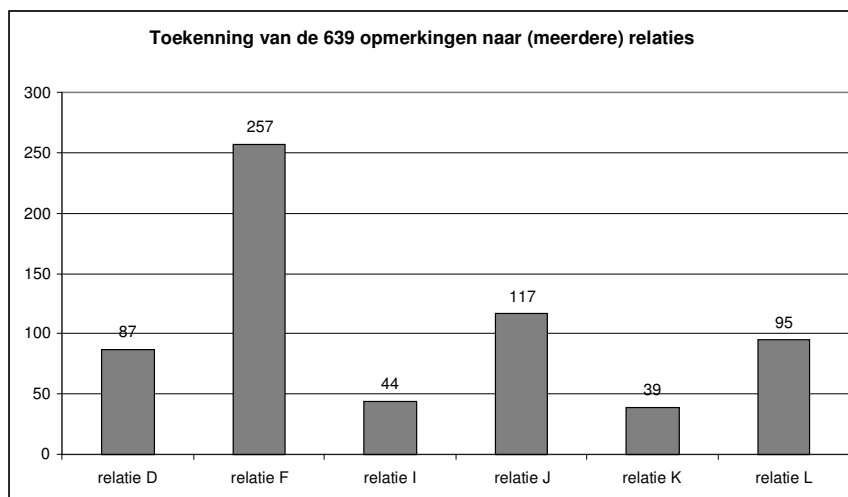
<i>stap</i>	<i>actie</i>	<i>beschrijving</i>
1	Verzamelen opmerkingen	Toekenning van eventueel voor het ontwerpen van de competenties bruikbare opmerkingen naar de relatie D, F, I, J, K en L
2	Koppeling aan cases (deductief)	Koppeling opmerkingen (descriptive coding) aan cases/respondenten voor tracking (KODANI en NVivo)(zie ook bijlagen)
3	Koppeling aan relaties (deductief)	Koppeling opmerking (descriptive coding) aan relaties (KODANI en NVivo) (zie ook bijlagen)
4	Opstellen aard/invloed van de relatie (inductief)	Thematisch codering van aard/invloed van de relatie D, F, I, J, K en L. in KODANI (zie ook bijlagen)
5	Allocatie opmerkingen aan Jaques-niveaus (deductief)	Allocatie van opmerkingen naar Jaques-niveaus of naar de categorie 'generiek'; meerdere allocaties nog mogelijk (NVivo) (zie ook bijlagen)

6	Differentiatie naar aanbod en vraaggerichte marktorientatie	Differentiatie van deze koppelingen naar aanbod- of vraaggerichte oriëntatie of categorie generiek (NVivo) (zie ook bijlagen)
7	Vertaling (deductief)	Vertaling naar competentietaal
8	Constructie profielen (deductief)	Constructie twee competentieprofielen

Deze paragraaf is als volgt opgebouwd. We presenteren eerst de toekenningen van de potentieel relevante opmerkingen voor competenties (9.3.1). Daarna, in 9.3.2, de opsomming van de generieke competenties voor de managing partner (inductieve resultaten) die leidt tot het generiek competentieprofiel voor de managing partner. In 9.3.4 rapporteren we de allocaties van gedragscriteria per competentiecluster. Dat leidt in 9.3.5 tot het specifiek gedifferentieerde competentieprofiel voor de managing partner. In 9.3.6 rapporteren we bevindingen van de door de onderzoeker ingeschatte tijdsbesteding per Jaques functieniveau.

9.3.1 Competenties: verzamelen opmerkingen

Bij stap 1 (zie boven) zijn eerst toekenningen gemaakt van eventueel voor het ontwerpen van de competenties bruikbare opmerkingen in de interviews naar de relatie D, F, I, J, K en L (zie voor de verantwoording per case de bijlage). Er zijn in totaal 639 opmerkingen genoteerd, sommige opmerkingen zijn mogelijk bruikbaar bij meerdere relaties. Zie hieronder de verdeling van de toekenning.



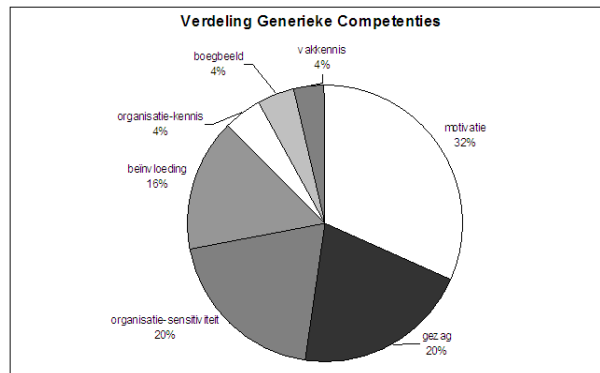
Grafiek 1 - Toekenning opmerkingen naar competenties

Opvallend: competenties: toekenning

- De meeste toekenning van potentieel zinvolle opmerkingen met betrekking tot competenties is gedaan naar relatie F: Interne processen van discontinuïteit hebben een wederkerige invloed op competenties van de managing partner.
- De minste toekenning is gedaan naar relatie K: Competenties van de managing partner hebben invloed op de invloed van externe processen van discontinuïteit op de marktorientatie van de law firm.

9.3.2 Competenties: generieke competenties voor de managing partner

De ruwe data die (in stap 5, zie boven) zijn gealloceerd naar 'generiek' zijn hierna thematisch (Boyatzis, 1998) gecodeerd naar (sub-) thema's (zie bijlage). Verdeling frequenties (n = 161) is als volgt weer te geven:



Grafiek 2 - Verdeling generieke competenties voor de managing partner

Dit leverde een lijst op met de koppeling van opmerkingen uit de ruwe data die daarna 'vertaald' zijn in competentietaal (stap 7). Daarmee is een Generiek Competentieprofiel voor de Managing Partner geconstrueerd (stap 8). We volgen daarbij de eerder beschreven theoretische methode van Spencer & Spencer (1993): competentie-clusters, competenties, gedragscriteria (zie bijlage):

Competentiecluster:	Generieke Competenties voor de Managing Partner
Competentie	Gedragscriteria
Motivatie	<ul style="list-style-type: none">• Zorgt voor een ontspannen en bindende werksfeer en motiveert en inspireert kantoorgenoten
<i>Motiveren en vertrouwen</i>	<ul style="list-style-type: none">• Stelt zich bescheiden, egaliserend en dienstbaar op bij de uitoefening van zijn functie• Is doortastend, resultaatgericht en ideeënrijk bij het realiseren

	<p>ren van zijn doelstellingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geeft en vraagt vertrouwen en grenzen binnen een consensusmodel, zonder zijn machtspositie te ontkennen
<p>Organisatiesensitiviteit</p> <p><i>Contact hebben met de organisatie</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creëert draagvlak voor zichzelf en voor zijn ideeën door – na analyse van de implicaties voor het kantoor – een tijdige introductie • Verkent steeds de mogelijkheden voor ontwikkeling van het kantoor en de gedachten en gevoelens die daarover leven • Zoekt actief en kritisch naar aangrijpingspunten, hefboomen en medestanders voor het realiseren van veranderingen • Houdt mild maar standvastig vast aan realiseerbare doelen en steunt ondersteunende initiatieven
<p>Organisatiekennis</p> <p><i>Kennis hebben van organisatieprocessen</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beschikt of verwerft adequate kennis op het gebied van organisatieprocessen en de organisatie-context
<p>Gezag</p> <p><i>Inzetten van het verworven gezag</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gebruikt senioriteit en zelfkennis als voorbeeld voor kantoorgenoten voor wat betreft de productie, de omgang met cliënten en de spanningen die het beroep met zich meebrengt • Is doortastend in het zelfstandig nemen van (moeilijke) beslissingen of ontwikkelingsinitiatieven en vraagt dat ook van anderen • Spreekt partners direct aan op medeverantwoordelijkheid en creëert zodoende gelijkgezindheid
<p>Beïnvloeding</p> <p><i>Beïnvloeden van mensen en organisatie</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Delegeert waar mogelijk om kantoorgenoten verantwoordelijkheid te leren/laten dragen • Stuurt organisatieprocessen waar nodig zelf direct aan door intensief samen te werken • Communiceert tijdig overtuigend en zorgt voor constructieve discussie over belangrijke onderwerpen
<p>Vakkennis</p> <p><i>Actueel houden van vak- en branchekennis</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Heeft een uitstekende actuele vakkennis en kennis van de branche en recente ontwikkelingen daarin. Houdt anderen alert op deze ontwikkelingen
<p>Boegbeeld</p> <p><i>Het gezicht van het kantoor</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Speelt een dynamische voorbeeldrol intern en positioneert zich buiten in relevante netwerken toonaangevend

Samenvatting generieke competenties: toekenning

Opvallend

Het merendeel van de opmerkingen voor wat betreft de generieke competenties viel toe te schrijven aan de thema's motivatie, gezag en organisatiesensitiviteit.

9.3.3 Competenties: allocaties gedragscriteria per competentiecluster

In stap 5 alloceren we opmerkingen van respondenten naar de Jaques-niveaus. Uit het materiaal coderen we thema's (Boyatzis, 1998) die zinvol zijn als gedragscriteria (zoals bedoeld door Spencer & Spencer, 1993). Er is hier nog niet gedifferentieerd naar aanbod of vraaggericht (zie voor de volledige verantwoording bijlage). We vinden de volgende gedragscriteria:

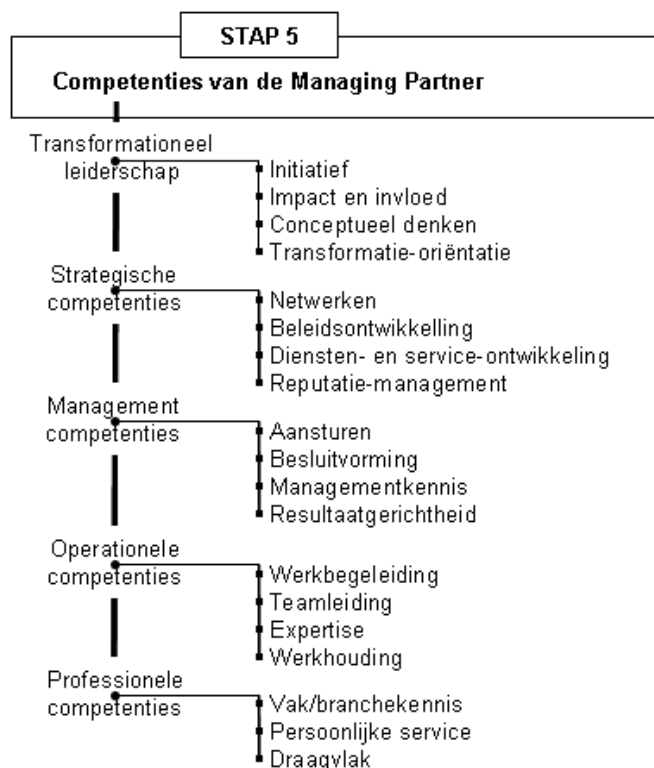


Fig. 41 - Competenties van de managing partner

In de bijlage zijn ook de frequenties van de allocaties verantwoord. Bijvoorbeeld de allocatie van gedragscriteria van transformationele competenties is als volgt:

aantal allocaties/totaal	label	%
13/46	initiatief	28%
13/46	transformatie-oriëntatie	28%
12/46	impact en invloed	26%
7/46	conceptueel denken	15%

In woorden: dertien van de zesenvestig allocaties konden toegeschreven worden aan het label (gedragscriteria): initiatief; dat is 28%. Deze allocaties zijn ook grafisch weer te geven:

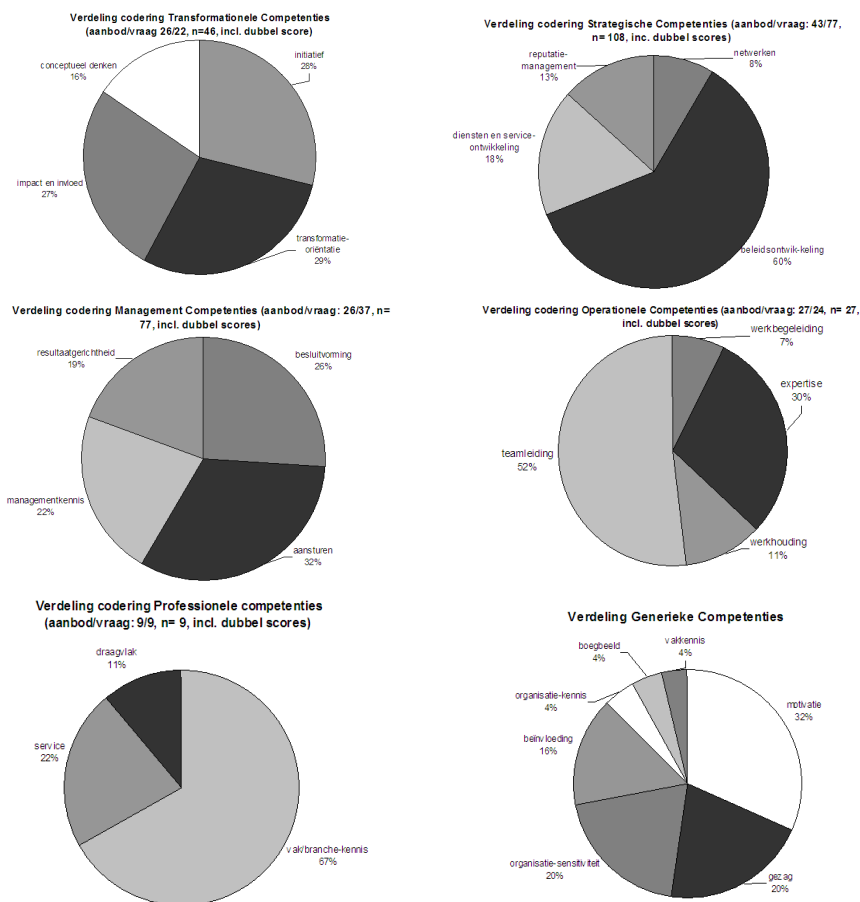


Fig. 42 - Verdeling allocaties per competentiecluster

Opvallende dominante gedragscriteria per competentiecluster

- Transformationele competenties: initiatief, transformatie-oriëntatie en impact en invloed.
- Strategische competenties: beleidsontwikkeling.
- Management competenties: aansturing en besluitvorming.
- Operationele competenties: teamleiding.
- Professionele competenties: vak/branchekennis.

9.3.4 Competenties: specifiek competentieprofiel voor managing partner

Nadat – in stap 5 – toekenning van de gevonden gedragscriteria naar de niveaus van Jaques heeft plaatsgevonden (zie 9.5.3) kan stap 6 worden uitgevoerd. Onderstaand presenteren we het competentieprofiel voor de managing partner naar de vijf niveaus van Jaques (1956) (Stap 5). We splitsen deze niveaus – in stap 6 – verder uit naar aanbodgericht en vraaggericht (zie voor uitgebreide verantwoording de bijlage) als volgt:

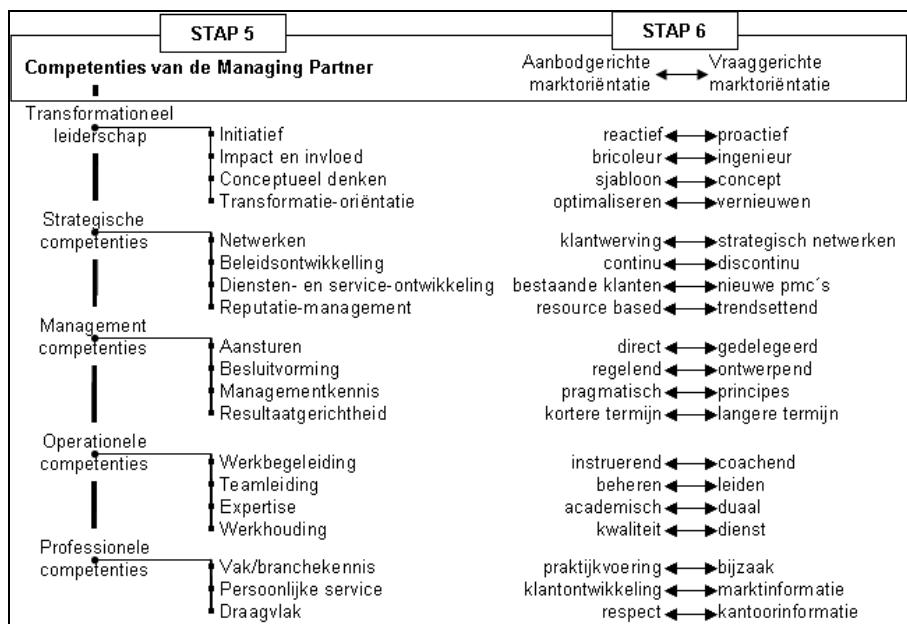


Fig. 43 - Gedifferentieerde competenties managing partner

Dit is nu om te zetten in het navolgende specifieke gedifferentieerd (aanbod/vakgericht) competentieprofiel voor de managing partner voor de law firm:

Transformationeel Leiderschap

Competentie	Gedragscriteria		Gedragscriteria
Initiatief	Aanbodgerichte marktorientatie	Transformationeel Leiderschap	Vraaggerichte marktorientatie
	reactief	proactief	Maaakt capaciteit vrij voor innovatie-initiatieven en zoekt naar interne en externe aanrijpingspunten
	Consolideert bestaand imago en vorm en veroorzaakt organische en incrementele groei op grond van interne verandering		

<i>Impact en invloed</i>	bricoleur	Gebruikt maximale invloed om bestaande kantoorstructuur met bekende elementen te verstevigen en dat gestaag uit te bouwen		ingenieur	Creëert door intern ondernemerschap pioniers voor een vernieuwend ontwerp en karakter van het kantoor
<i>Conceptueel denken</i>	sjabloon	Beperkt karakter en innovatie van het kantoor door schaal-grootte als uitgangspunt te houden		concept	Zoekt met nieuwe concepten en ontwikkelende visie naar innovatie binnen of buiten de bestaande vorm
<i>Transformatie-oriëntatie</i>	optimaliseren	Optimaliseert structuren en diensten door in te spelen op nieuwe ontwikkelingen en zoekt daar passende vaste klanten bij. Ziet groei als noodzakelijke voorwaarde voor innovatie		vernieuwen	Gebruikt externe ontwikkelingen om organisatie en diensten te vernieuwen. Ziet innovatie als noodzakelijke voorwaarde voor groei

Tabel 15 - Profiel: transformationeel leiderschap

Strategische competenties

<i>Netwerken</i>	klantwerving	Pikt signalen uit de markt op en probeert potentiële klanten te identificeren en te werven met exposeren van bestaande expertise	Strategische competenties	strategisch netwerken	Is actief aanwezig in relevante (kennis-) netwerken om zo te leren van de markt en deze mee te beïnvloeden door het ontwikkelen van nieuwe pmc's
<i>Beleidsontwikkeling</i>	continu	Richt het – bij voorkeur samen geformuleerde – beleid op consolideren van de bestaande marktpositie door een verdere professionalisering van bestaande expertise of het aantrekken van een 'topper'. Houdt de markt-exposure bescheiden en richt de organisatie in rondom bestaande expertise en klanten. Zoekt klanten bij de expertise.		discontinu	Baseert beleid op marktanalyse die voortdurend in de organisatie wordt gebruikt om te anticiperen op nieuwe product-markt-combinaties en als anticipatie daarop management en uitvoering aan te passen op de gebieden structuur, financieel management, expertise, strategisch netwerken en strategisch partnering.

<i>Diensten en serviceontwikkeling</i>	bestaande klanten	Richt diensten en organisatie zodanig in dat aangesloten wordt op de behoefte van de bestaande en aanverwante klanten en beperkt het aanbod.	nieuwe PMC's	Ontwikkelt nieuwe pmc's, onder meer door het inschakelen van externe expertise en (potentiële) klantgroepen, door het bevorderen van cross selling en het ontschotten van secties
<i>Reputatiemanagement</i>	resource based	Positioneert de goede punten van het kantoor en creëert een bij het marktgebied passend imago dat vooral gebaseerd is op kwaliteit	trendset-tend	Positioneert het (kantoor als) merk als centrum van gespecialiseerde actuele kennis te midden van strategische hoogstaande partners

Tabel 16 - Profiel: strategisch

Management competenties

<i>Aansturen</i>	direct	Stuurt direct – of via structureel werkoverleg, delegeren en eventueel met gebruikmaken van organisatieprotocollen – aan op het goede aangrijpingspunt om het de organisatie passend bij de uitvoering te brengen en te houden; selecteert medewerkers op mogelijke inhoudelijke match	gedelegeerd	Motiveert en enthousiasmeert kantoorgenoten voor vak en organisatie en bevordert zo een goede match tussen mensen en culturen. Zorgt ervoor dat planningen gemaakt worden door goed te delegeren, vakgroepoverleg aansturen te sturen op aspecten als professionalisering, ontschotting en pr, ondersteuners goed in te zetten en veroorzaakt zo ook een organisatie die minder afhankelijk is van zijn persoonlijk handelen.
<i>Besluitvorming</i>	regelend	Draagt zorg voor een goede besluitvorming door tijdig medestanders te zoeken en gebaseerd op kennis over wat er speelt binnen en buiten het kantoor en door performance middelen beschikbaar te stellen die leiden tot een verdere stabiliseren van het kantoor	ontwerpend	Draagt zorg voor een goede besluitvorming door accuraat te delegeren aan praktijkgroep-/sectie voorzitters, ondersteunende diensten en/of officemanagement, gebaseerd op kennis over wat er speelt binnen en buiten het kantoor, performance, beleidsvoornemens en meer of minder concrete prognoses, middelen en mensen beschikbaar te stellen ten einde een verdere ontwikkeling en groei van het kantoor te bevorderen

<i>Management-kennis</i>	pragmatisch	Verwerft en gebruikt pragmatische managementkennis die direct toegepast kan worden door het onregelmatig volgen van cursussen die managementaspecten behandelen zoals pr of bedrijfseconomische aspecten en stelt branchekennis boven managementkennis met als doel een betere controle op consolidatie	principes	Verwerft, gebruikt en actualiseert zelf managementkennis en – principes (of huurt extern in) vanuit het besef dat dat altijd onvoldoende aanwezig is op managementaspecten als bedrijfseconomie, strategie, marketing, bedrijfskunde en logistiek; experimenteert met nieuwe kennis met adaptatie als doel
<i>Resultaatgerichtheid</i>	korte termijn	Bewaakt resultaten van het kantoor door duidelijke en praktische doelen te stellen en voortgang daarvan (eventueel gedelegeerd) te bewaken met een accent op de praktische haalbaarheid op korte termijn, mede door het stellen van zichzelf als voorbeeld; beoordeelt nieuwe ideeën op kosten/baten op de korte termijn; integreert vooral werk en expertise	langere termijn	Stelt doelen op basis van analyse van interne en externe informatie en bewaakt de richting en de inrichting waarmee doelen gerealiseerd kunnen worden door integratie te bevorderen tussen huidig en toekomstig werk, expertise en organisatiesupport

Tabel 17 - Profiel: management

Operationele competenties

<i>Werkbegeleiding</i>	instruerend	Is in staat kennis- en praktijkvragen te beantwoorden en te adviseren over opleidingen	Operationele competenties	coachend	Coacht en is in staat kennis, praktijk- en opleidingsvragen te behandelen zodanig dat leerproces bij de ander gestimuleerd wordt
<i>Teamleiding</i>	beheren	Beheert als meewerkende managing partner op hands-on manier doelen, uitvoering en de match met medewerkers en stimuleert interne- en klantcontacten, ook door het benutten van een goede methode van functioneringsgesprekken		leiden	Geeft leiding op grond van doelen en budget en enige management & organisatiekennis, ook door samenwerking tussen secties te stimuleren om zo een voor het kantoor en cliënt goede match te creëren, ook door het benutten van een goede methode van functioneringsgesprekken

<i>Expertise</i>	academisch	Schoolt zich vakinhoudelijk voortdurend bij, is de expertiseleider, zorgt dat vakkennis binnen de sectie actueel is en circuleert en bevordert het leren met elkaar		duaal	Schoolt zich vakinhoudelijk voortdurend bij, is de expertiseleider, zorgt dat vakkennis binnen de sectie actueel is en circuleert en bevordert het leren met elkaar, leren van klanten en externe netwerken
<i>Werkhouding</i>	kwaliteit	Stelt (organisatie van de) juridische kwaliteit als dominante werkhouding als doel centraal		service	Stelt service aan cliënten als doel centraal en ziet de (organisatie van) juridische kwaliteit als vanzelfsprekend middel

Tabel 18 - Profiel: operationeel

Professionele competenties

<i>Branche kennis</i>	praktijkvoering	Houdt branche- en vakkennis actueel voor het voeren van een praktijk	Professionele competenties	bijzaak	Houdt branche en vakkennis actueel voor het voeren van een kleine praktijk met vaste klanten
<i>Persoonlijke service</i>	klantontwikkeling	Houdt eigen klanten en de ontwikkelingen binnen zijn klantengroep actueel		marktinformatie	Houdt enkele eigen strategische klanten als vorm van persoonlijke service en daarmee de ontwikkelingen binnen zijn klantengroep en in de markt actueel
<i>Draagvlak</i>	respect	Houdt een eigen praktijk om voeling met de praktijk te houden en draagvlak bij de andere kantoor-genoten te houden		kantoorinformatie	Houdt een eigen praktijk om voeling met de praktijk, draagvlak bij en contact met kantoor-genoten te houden en zo ook kantoorinformatie die nuttig is voor de besturing van het kantoor te verzamelen

Tabel 19 - Profiel: professioneel

9.3.5 Competenties: tijdsbesteding en functieniveau

We zoeken hier naar de tijdsbesteding zoals deze verwacht werd en zoals deze is af te leiden uit het ruwe materiaal. Door de onderzoeker is aan de hand van het ruwe materiaal een inschatting gemaakt voor wat betreft de verdeling van tijdsbesteding over de verschillende competenties en niveaus van Jaques. De data van alle cases zijn in tabel 9.3.6 (zie bijlage) samengevat. In onderstaand figuur zien we voor wat betreft de tijdsverdeling (naar de inschatting van de onderzoeker) grafisch weergegeven: resultaten case 1, dat gecategoriseerd is als aanbodgericht; resultaten case 8, dat gecategoriseerd is als vraaggericht; resultaten case 15, dat gecategoriseerd is als vraaggericht; rekenkundig gemiddelde resultaat van alle cases en de verwachting voor de verdeling tijdsbesteding over de niveaus van Jaques voor een aanbodgerichte en voor een vraaggerichte law firm.

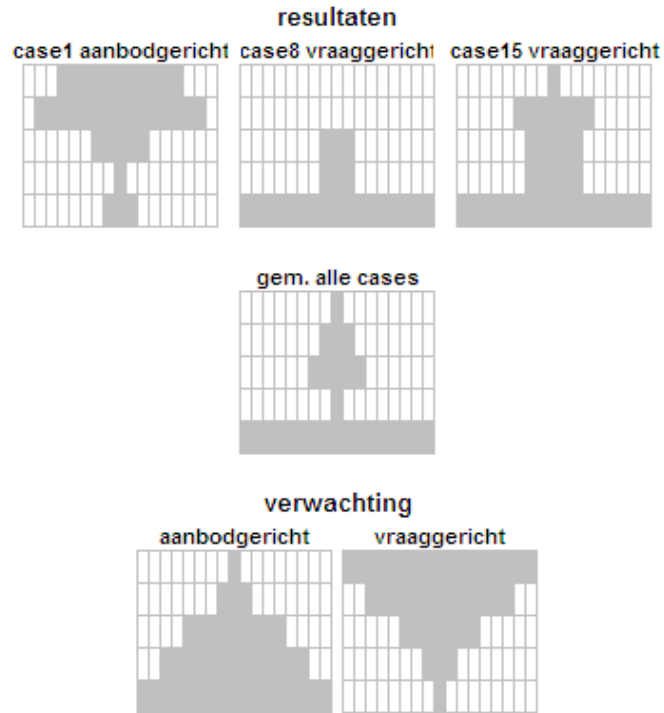


Fig. 44 - Verwachtingen en resultaten tijdsbesteding managing partner

Samenvatting tijdsbesteding managing partner over niveaus Jaques

Opvallend

- Resultaten van tijdsbesteding worden gedreven door inschattingen van de onderzoeker voor wat betreft de marktorientatie en de tijdsbesteding.
- Resultaten en verwachtingen zijn moeilijk analyseerbaar vanwege te kleine aantallen.
- Op grond van deze resultaten is er geen begin van een bewijs dat er een patroon bestaat tussen de tijdsbesteding van de managing partner over de vijf competentieniveaus met de marktorientatie in overeenstemming met de verwachtingen.

9.4 Samenvatting: een vergelijking tussen theorie en onderzoeksresultaat

Organisatiekenmerken van de law firm

○ Schaalgrootte

Theorie: Het P² - archetype is de dominante grondvorm met specifieke kenmerken (Greenwood, Hinings, & Brown, 1990). Om individuele risico's van partner/eigenaren te beperken gaan P² steeds meer over naar een BV of NV-vorm met uitgebreide contracten over en weer. Van de vijftig grootste kantoren in Nederland (2006) werken ongeveer de helft onder een NV structuur (van Klinken, 2006). Bij middelgrote en grote kantoren heeft de niet-advocaat als executive als beroepsmanager zijn entree gemaakt (de 'loyale elite' van Lam-mers).

Resultaten: Vijf van de zestien cases (5/16) vallen in de categorie groot en is de rechtsvorm verdeling als volgt:

	NV	BV	Maatschap
groot	4		1
klein	1	1	9

Dat is conform de verdeling over Nederland zoals Van Klinken die geeft. Twee kantoren hebben een niet-advocaat als beroepsmanager. Daarmee kan ook gezegd worden dat de onderzoeksgroep een goede afspiegeling is. Deze kantoren vallen ook in de categorie groot.

○ Relatie grootte en bestuurdersvorm

Theorie: Het gaat om de vraag of er sprake is van een vrijgestelde bestuurder of van een collegiale bestuurdersvorm. 'Vrijgesteld' betreft een functionaris (advocaat of niet-advocaat) die voor het grootste deel is vrijgesteld, behoudens eventuele activiteiten die noodzakelijk zijn om ingeschreven te blijven op de balie. 'Collegiaal' betreft het tijdelijk of bij toerbeurt vervullen van de rol van bestuurder met weinig geëxpliciteerde bevoegdheden (Wanrooy, 2004).

Resultaten: Vijf van de zestien cases (5/16) vallen in de categorie groot; daarvan hebben drie van de vijf (3/5) een vorm van vrijgesteld bestuur; alle elf kleine cases hebben collegiaal bestuur. We constateren dit in ons onderzoek maar kunnen de resultaten niet vergelijken met landelijke gegevens.

○ Functietitel managing partner

Theorie: De specifieke functietitel *managing partner* wordt niet gebruikt en roept eerder een allergische reactie op. De uitspraak *Guiding not Managing* illustreert dat goed (Lorsch & Tierney, 2002). Men werkt met de tijdelijke aanstelling van een collega in een *leidinggevende positie op voorwaarde dat van diegene verwacht* kan worden dat hij anderen raadpleegt, in overleg betreft en consensus bereikt voordat hij iets doet (Maister, 1999). De terminologie loopt historisch van *benevolent dictator* (Hildebrandt & Kaufman, 1988) tot '*paragon of virtue*' (Mayson, 1997). De functie wordt nogal eens als duo-activiteit ingevuld.

Resultaten: De functietitel managing partner werd bij geen van de onderzochte law firms gebruikt. De functietitel statutair directeur NV, bestuursvoorzitter NV en voorzitter directie zien we bij de grote cases. Bij de kleine cases komen de volgende functietitels voor: voorzitter DB/ maatschap, oudste maat, DB/lid DB of eenvoudig geen functietitel. De resultaten sluiten aan bij de trend in de literatuur.

○ Bevoegdheden managing partner

Theorie: Bij de bespreking van de bevoegdheden en bij de bespreking van de eerste definitie van de law firm (hoofdstuk 2) kwam het onderliggend contract aan de orde (Hamers, Israel & van Vliet, 2002). In een dergelijk contract worden bevoegdheden en samenwerkingsaspecten geregeld.

Resultaten: Bevoegdheden zijn bij zeven van de zestien (7/16) cases niet expliciet geregeld. Slechts bij twee van de zestien (2/16) is er een statuut met onderliggend contract. Deze onderzoeksresultaten kunnen niet vergeleken worden met de literatuur omdat daarover geen gegevens te vinden zijn.

○ Verhouding managen – eigen praktijk

Theorie: Karakteristiek van de P²-structuur is de verschillende rollen van de managing partner: eigenaar, (mede-) bestuurder, professioneel advocaat, manager, juridisch medewerker, P&O-er, facilitair manager, etc. Deze situatie wordt als contraproductief gezien (Dunn & Baker, 2003) en vereist – vanwege de grote persoonlijke belasting – extra bescherming waar het gaat over omzetverlies in de eigen klantenportefeuille en terugkeer naar de functie van partner na afloop van de termijn (Wesemann, 2004).

Resultaten: Het blijkt dat het vervullen van de rol van managing partner een aanmerkelijke verzwaring van de arbeid is. Bij zeven van de zestien (7/16) cases is de tijdsbesteding van de managing partner meer dan 400 uur op jaar-

basis; bij tien van de zestien cases (10/16) is de functie on-top het advocatenwerk, soms gecompenseerd in tijd of geld. Er zijn geen specifieke regelingen over terugkeer in de functie gemeld. De resultaten sluiten aan bij de trend in de literatuur.

○ Selectiemethode

Theorie: Het conventionele partnerpromotie model is 'up-or-out'. In de literatuur is geen eenduidigheid over aanleidingen of criteria voor promotie. Dat kan variëren van het *Peter-Principe* (Peter & Hull, 1969), 'natural selection' (Mayson, 1992; Wilkins, 2007), een (on-)gelukkig bijproduct van, of driver voor de groei van de law firm (Galanter & Palay, 1994; Maister, 1993). Er is wel onderzoek waaruit de conclusie getrokken kan worden dat de commerciële criteria de belangrijkste criteria zijn geworden, terwijl het belang dat wordt gehecht aan managementcapaciteiten ongewijzigd laag is (Morris & Pinnington, 1998).

Resultaten: Aanstelling per toerbeurt is de meest voorkomende vorm van toetreding tot de functie van managing partner (15/16). Sollicitatie en selectie is de minst voorkomende aanstellingsvorm (1/16); de criteria daarvan zijn niet bekend. De promotie per toerbeurt dient genuanceerd te worden. Er zijn een drietal situaties waarin sprake was van een gestagneerde situatie en de keuze van de partners voor de aanwijzing van de managing partner werd bepaald door zijn (hun) leiderschap en overzicht. Een dergelijke keuze is een combinatie van het Peter-principe en natural selection. De resultaten sluiten aan bij de trend in de literatuur.

○ Rollen, Adizes-rollen

Theorie: In de law firm literatuur is geen eenduidigheid over de rol van de managing partner. Genoemd worden drie soorten rollen of taken van een partner (corporate planner, corporate monitor, operation monitor) maar dat zou ook voor accountantskantoren gelden (Pinnington & Morris, 1996). In die zin worden ook wel verantwoordelijkheden van de managing partner van een law firm geformuleerd, maar die hebben het karakter van het begin van een functieomschrijving (Hildebrandt & Kaufman, 1988; Mayson, 1997). We bespraken mogelijke rollen in analogie aan de hand van de indeling van het PAEI –model Adizes (producer, administrator, entrepreneur, integrator (Adizes, 1985)).

Resultaten: Bij de data-analyse hebben we de Adizes rol Integrator het meest toe kunnen kennen aan de relatie competenties van de managing partner en organisatiekenmerken van de law firm. Er lijkt geen verband tussen grootte

van de law firm of bestuurdersvorm. De resultaten sluiten aan bij de trend in de literatuur, hoewel de terminologie afwijkt.

o Departementalisatie

Theorie: De structuur van de law firm kan ook gezien worden als een groeps-gewijze productie. Kleinere kantoren voeren veelal een zgn. algemene praktijk. Daarmee wordt bedoeld op een mix van verschillende rechtsgebieden en een mix van particuliere en zakelijke cliënten. In feite is zo het kleine en middelgrote kantoor, een soort divisie met een vage mix tussen soms productindeling met soms een marktindeling, met aan het hoofd van elke productgroep/marktgroep een mede-eigenaar. Bij meerdere locaties (geografische indeling) wordt getracht deze indeling door te zetten, maar men geeft uiteindelijk de (lokale) marktindeling de voorkeur. Dat veroorzaakt meestal dat de leidinggevende (meestal) partner een lokale portefeuille opbouwt, waardoor de flexibiliteit om (ook) op andere locaties te werken, beperkt wordt (Greenwood, Hinings & Brown, 1990). De benaming varieert en is niet consistent met de managementliteratuur. Men spreekt van clusters, teams, secties, practice groups, business units. Meestal worden 'clusters' geleid door een partner, soms door een oudere medewerker. Bij middelgrote- en kleine kantoren hebben clusters vrijwel nooit budgetverantwoording en is er geen strategisch (deel-) plan of een toegespitste specifieke planning-control cyclus. In de praktijk is een cluster dus meestal eenvoudig een team met een specialisatie, rondom een gespecialiseerde partner. In verband met de omvang van het kantoor en de wens veel rechtsgebieden te kunnen bedienen werken advocaten soms ook in meerdere secties. Dat leidt – zonder dat men dit al te zeer beseft – tot een soort matrixstructuur met alle voor- en nadelen van dien (Wissema, 1990b; Galanter, 1999). Uitbreiding en departementalisatie hangen veelal samen met de uitbreiding van partners en toename van opdrachten (Wintzen, 2006; Ackroyd & Muzio, 2004; Galanter, 1991). Tenslotte is departementalisatie ook vaak het gevolg van isomorphism, men doet elkaar na (DiMaggio & Powell, 1983).

Resultaten: De meest voorkomende vorm van departementalisatie is secties rondom rechtsgebieden (standaardvorm)(11/16) soms aangevuld met andere vormen; de minst voorkomende is business units met eigen budget. De resultaten sluiten aan bij de trend in de literatuur.

o Leverage

Theorie: De relatie tussen schaalgrootte en rendement is cruciaal. Vraagstukken daarbinnen zijn ondermeer het succes en rendement van de law firm, de afnemende meeropbrengst als gevolg van schaalgrootte, de rol van de mono-

poliepositie en bedrijfseconomische scenario's zoals groei of bestending (van Otterlo, 2008). In deze studie wordt de relatie tussen de schaalgrootte en economisch rendement, kortom bedrijfseconomische aspecten, niet besproken. Wij doelen in dit onderzoek op de specifieke betekenis van leverage: de verhouding tussen vennoten en andere fee-earners bij professionele organisaties (Mayson, 1997). Hoe meer junioren/medioren door een vennoot aan het werk gehouden kunnen worden, hoe hoger zijn leverage. We sluiten aan bij de norm voor de top-10 Nederlandse kantoren (in 2008) die 3,4 is. Dat wil zeggen, op iedere partner zijn 3,4 advocaten werkzaam die geen partner zijn (van Klinken, 2008).

Resultaten: In dit onderzoek zit één case (groot/vrijgesteld) precies op de Klinken-norm. Kleine cases met collegiale besturing hebben een hogere leverage, twee cases zelfs tweemaal zoveel als de Klinken-norm. Met andere woorden: kleiner is efficiënter, voor wat betreft dit aspect binnen deze definitie. We komen hier bij de conclusies op terug. De resultaten sluiten aan bij de trend in de literatuur.

Marktoriëntatie

Theoretisch kader: De theorie over marktoriëntatie die we in dit onderzoek gebruiken is gericht op het vinden van een raamwerk voor de beoordeling van de marktoriëntatie van de law firm. We starten de theorie over marktoriëntatie van de law firm met het onderscheid tussen de twee basisniveaus van strategie: *corporate level strategy* (impact op een sector) en *business level strategy* (directe competitie met de concurrenten in een bepaalde markt). Voor de law firm is alleen de business level strategie van toepassing en beperken we ons in onze opmerkingen over marktoriëntaties dan ook tot dat niveau (Grant, 2002; Johnson, 2008).

Marktgerichtheid houdt in dat men denken en handelen van de organisatie richt op de samenhangende componenten: *consumer orientation*, *competitor orientation* en *interfunctional coordination*. Er zijn vier categorieën van marktoriëntatie te differentiëren: productgerichte oriëntatie, marktgerichte oriëntatie, klantgerichte oriëntatie en klantenparticipatie en –interactie Molenaar (1997). Anderzijds zijn er ook twee concepties te onderscheiden, namelijk *aanbodgericht* en *vraaggericht* (Leeflang, 2006). De eerder besproken indeling van Molenaar levert uiteindelijk verwarring op omdat hij alle oriëntaties onder de noemer marktoriëntaties brengt. We verbinden voor deze studie de opvattingen van Molenaar en Leeflang. In deze opstelling scharen we onder de verkoopconceptie *aanbodgericht* Molenaar's term productgericht en onder de marketingconceptie *vraaggericht* Molenaar's termen marktgericht, klantge-

richt en klantenparticipatie en -interactie. We spreken over een aanbodgerichte en een vraaggerichte marktoriëntatie van de organisatie.

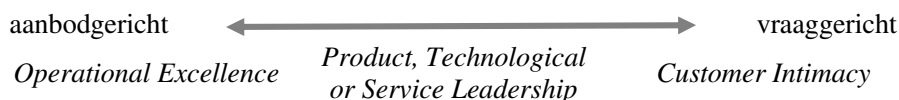
De klantkennis-benadering is vooral gericht op het kennen van de behoeften van huidige en potentiële klanten (Miller, 2006). Bij grote Amerikaanse advocatenkantoren blijkt dat er voor wat betreft marktkennis ook een indirecte relatie is met de commercialiteit. Law firms waarvan advocaten zitting hebben in de directie of bestuur van grote ondernemingen of organisaties – die geen klant zijn – kunnen gemiddeld hogere prijzen vragen (Empson, 2007).

Uit onderzoek blijkt dat marktoriëntatie een belangrijke determinant van de prestatie van de business is. Zij stellen dat marktoriëntatie bestaat uit het volgende organisatiegedrag: 1) organisatiebreed genereren van marktkennis betreffende de wensen van huidige en toekomstige klanten, 2) verspreiden van deze kennis door de hele organisatie, 3) een organisatiebrede tweeledige respons hierop: ontwikkeling van plannen en uitvoering van die plannen (Jaworksi, 1993). Andere organisatieaspecten die marktoriëntatie bevorderen: sterke nadruk op marktoriëntatie, geen angst om risico's te nemen, afwezigheid van grote conflicten tussen afdelingen, goede en veelvuldige verbinding tussen afdelingen, niet te geformaliseerde structuur en regelsysteem, niet te gecentraliseerd besturingssysteem, niet te veel departementalisatie. Aange-toond is dat de marktgerichte strategische flexibiliteit (*dynamic capabilities*), een belangrijke mediërende factor voor marktoriëntatie is (Johnson, 2008), behalve bij ernstige marktturbulentie (Johnson in: Javalgi, 2005). Met andere woorden, strategische flexibiliteit werkt wel, maar minder in een turbulente omgeving. Het succes van de onderneming kan niet volledig verklaard worden vanuit marktfactoren maar wordt in grote mate bepaald door de wijze waarop de individuele onderneming alle aspecten (zoals innovatie, marktoriëntatie, resourcemanagement, klantbehoeftes en dergelijke) integreert (Carnall, 2007).

Dawson ziet, als gevolg van deregulatie, een aantal trends in de ontwikkeling van de professionele dienstverlenende organisaties die naar zijn inzicht steeds meer afhankelijk worden van, wat hij noemt, *knowledge-based cliënt relations*. Voor deze studie zijn interessant: unbundling (levering van uitgekleden diensten per onderdeel), commodisation (product en service wordt één) en differentiatie en specialisatie (Dawson, 2000). Daarin zit de verschuiving van de focus van transactie naar relatie (de Vries, 2005).

Løwendahl construeert, evenals Kwakman, een typologie van professionele dienstverlenende organisaties vanuit het perspectief (Løwendahl, 1997 Kwakman, 2007) a) strategisch advies: vraag naar denkkracht bij unieke strategische vraagstukken, b) oplossingen: vraag naar in hoge mate gestandaardiseerde advies- en implementatiediensten en c) capaciteit: vraag naar functionele competenties om te voorzien in een tijdelijke behoefte. Dat de law firm diensten levert is onmiskenbaar en zal ook niet snel ontkend worden. In de law

Een andere benadering van marktorientatie zien we bij Treacy en Wiersema. Zij geven drie generieke – wat zij noemen – waardedisciplines en stellen dat de onderneming op een van de drie moet focussen. Namelijk *Operational Excellence (OpEx)*: superieure operaties en uitvoering, 2) *Productleiderschap*: sterk innovatieve producten en diensten en brandmarketing, vooral gericht op dynamische markten en 3) *Klantintimiteit*: superservice en klantaandacht, leveren boven klantverwachtingen, leveringsbetrouwbaarheid is dominant. (Treacy, 1995). Weggeman stelt dat deze drie waardedisciplines alledrie gelijktijdig hoogwaardig aanwezig dienen te zijn (Weggeman, 2007). We maken een ideaaltypische koppeling van marktorientatie met de waardedisciplines van Treacy en Wiersema op één continuüm, als volgt:



type kennis	pragmatisch klantge- richt	visionair kennisge- richt	Grant, 2002
kennisdeling	interne	externe (met cliën- ten)	McGrath, 2005
kennisdeling	casuïstisch versus	methodieken	van Delden, 1991
werkmethode	solitair persoonsge- bonden versus	gezamenlijk me- thodegebonden	
focus	visionair kennisge- richt	pragmatisch klant- gericht	
accent uitvoering	individueel	teamwerk	
dienstenkarakteristiek	client based	problemsolving	Løwendahl, 1997
concurrentie door	standaard producten	strategische inno- vatie	Grant, 2002
hiërarchie	sterk en vast	plat en ad hoc	Alvesson, 2004

-320-

namelijk de *imperfectly imitable resource* (de combinatie van unieke historische condities en moeilijk te copieren diensten of producten en social complex) (Mayson, 2007). Er wordt in de law firm wel gesproken over een verschuiving naar het *managerial professional business* model, maar de meeste veranderingen zijn op het gebied van opbrengst van partners en cliënten (Morris, 1999). De invloed van disruptive innovation, bijvoorbeeld in de UK als gevolg van de Clementi law, is nog nauwelijks tot de law firm literatuur doorgedrongen (Christensen, 2003; Anthony, 2006; Mayson, 2007; Empson, 2007).

Elementen uit hier besproken marketingconcepten zijn bron geweest voor de constructie van een beoordelingsschema. Deze elementen zijn (soms taalkundig) gedifferentieerd naar een aanbodgericht of een vraaggerichte marktorientatie. Het zo ontstane instrument is vervolgens gebruikt als codering bij de verwerking van het ruwe materiaal; opmerkingen van respondenten konden zodoende gescoord worden. Zoals beschreven in het methodologisch hoofdstuk is een index geconstrueerd: de Vraaggerichte Index (VG-index). Deze geeft een maat voor de ontwikkeling naar een vraaggerichte marktorientatie, namelijk hoe hoger hoe meer vraaggerichte oriëntatie en ontwikkeling. Het is hiermee mogelijk law firms te vergelijken. Het is nu ook mogelijk een eenvoudige standaard van al deze law firms te ontwikkelen. Als we de totalen in dezelfde formule bewerken ontstaat een gemiddelde VG-index. Zo komt in beeld hoe de individuele law firm in dit onderzoek zich verhoudt tot de totale groep.

Resultaten: Grote law firms met vrijgestelde bestuurders hebben een minder hoge vraaggerichte oriëntatie en ontwikkeling naar vraaggerichtheid (scoren onder de VG-index). De resultaten sluiten niet aan bij de trend in de literatuur, daarin wordt nogal eens de suggestie gewekt alsof grote law firms nu juist wel vraaggericht zouden opereren.

OpEx is dominant; tien van de zestien (10/16) cases hebben OpEx als belangrijkste waardediscipline; één case heeft Productleiderschap als belangrijkste waardediscipline. De combinatie OpEx en aanbodgerichtheid is dominant; de meeste cases (8 van de 16) hebben Operational Excellence als eerste waardediscipline, Klantintimiteit komt op de 2^e plaats en Productleiderschap op de 3^e plaats. Van deze 8 hebben 7 cases een aanbodgerichte marktorientatie; één van de zestien law firms heeft Productleiderschap op de 1^e plaats, Klantintimiteit op de 2^e en Operational Excellence op de 3^e plaats. Deze laatste law firm heeft een vraaggerichte marktorientatie. De resultaten sluiten niet aan bij de trend in de literatuur, waardediscipline is daarin nog geen thema.

Voor wat betreft de ordening van marktorientatie, waardediscipline-prioriteit en schaalgrootte valt op dat het merendeel van de scores toe te wijzen is aan de volgorde OpEx-Klanintimiteit-Productleiderschap bij kantoren met de maatschapvorm. Voor schaalgrootte is geen zinvolle differentiatie te maken. Er is gezocht naar een mogelijk patroon in de verhouding waardediscipline, leverage en VG-index, maar dat lijkt er niet te zijn; cases (8, 9 en 15) die een andere waardediscipline hebben dan OpEx en boven de gemiddelde VG-index scoren hebben een lage leverage. De resultaten sluiten niet aan bij de trend in de literatuur, dit thema is nog niet eerder beschreven.

We hebben ook gezocht naar een patroon in de spreiding VG-index, marktorientatie, schaalgrootte en bestuurdersvorm. We zien dat de (twee) cases met de hoogste VG-index ook de twee enige cases zijn met een vraaggerichte marktorientatie en een collegiale bestuurdersvorm. Het gat tussen de twee cases met een vraaggerichte oriëntatie en de rest is dramatisch groot! Alle cases boven de gemiddelde VG-index hebben een collegiale bestuurdersvorm. Alle cases in de overgang hebben een collegiale bestuurdersvorm. Alle cases met een vrijgestelde bestuurdersvorm zijn in te delen in de aanbodgerichte oriëntatie en onder de gemiddelde VG-index. De resultaten sluiten niet aan bij de trend in de literatuur, dit thema is nog niet eerder beschreven.

We komen op deze resultaten bij de conclusies terug.

Externe processen van discontinuïteit

Theoretisch kader: Organisaties zijn open systemen die bestaan in meerdere omgevingen, met daarin verschillende krachtenvelden die op hun beurt van invloed zijn op de organisatie. Het is voor organisaties van levensbelang deze omgevingen te kennen, capaciteit te ontwikkelen om daarmee een effectieve verhouding op te bouwen en antwoorden te vinden op de vraag onder welke condities organisaties, organisatiepopulaties en sectoren veranderen om te kunnen overleven: de evolutietheorie voor organisaties (Aldrich, 2007; Darwin, Johnson & McAuley, 2002; Ruef & Aldrich, 2006; Zijderhoudt, 2007). De omgeving is te onderscheiden in twee dimensies: *informatie-onzekerheid* (ingewikkelde, ambigue en moeilijk te 'ontcijferen' omgevingsinformatie) en *resource-afhankelijkheid* (kritische afhankelijkheid van de organisatie van andere organisaties of systemen in de omgeving).

De kenniseconomie is oorzaak van discontinuïteiten die variëren van aard, schaal, aangrijpingspunt en impact. Alle bijbehorende processen dienen simul-

taan gemanaged te worden (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003; Prahalad, 2005). Organisaties dienen zich te oriënteren op mondiale schaal, op tijdelijke strategische allianties en co-productie, op leren, intellectueel eigendom, snelheid van productontwikkeling en kennistransfer en op herijking en adaptatie van (nieuwe) business modellen. Er is in de dienstverlening voortdurende innovatie (*deliberate innovation*) en innovatie op grond van sterkere signalen uit de context (*emerging innovation*). Dat kan het gevolg zijn van betaalde activiteiten voor klanten (*on the job*) of vanwege andere redenen (of the job) (Flikkema, Cozijnsen 't Hart, 2003). Voor deze studie zijn de vier vormen van innovatie (product-, proces-, organisatie- en bedrijfs-innovatie) gecombineerd met de vier fasen waarin innovatie zich kan bevinden: uitvinden, innoveren, concurreren of winst maken (Cap Gemini Ernst & Young Strategy Academy Zenc, 2004).

De advocatuur heeft een monopoliepositie, dat leidt tot gelijkvormigheid (DiMaggio & Powell, 1983). Door het dienstverlenende karakter van de law firm lijkt het dat er vraaggericht gewerkt wordt maar vanwege het procesmonopolie (Janssens & Meerts, 2003) is er feitelijk een aanbodgerichte oriëntatie. Er zijn ontwikkelingen in het denken over alternatieven voor het procesmonopolie en verandering van zelfregulatie (NOvA) naar een onafhankelijk toezichthouder (Baarsma & Felsö, 2005; Houdijk, 2006). Er is groei van het aantal advocatenkantoren, vooral kleine kantoren en groei van het aantal advocaten (van Klinken, 2008).

Belangrijke uitkomsten van onderzoek over de toekomst van dienstverlenende bedrijven in de kenniseconomie zijn (Arts, Batenburg, Groenwegen & Raub, 2001; Notten, 2005; Pearn, Roderick & Mulrooney, 1995; Scott, 2001a):

organisatievormen	schaalvergroting, onzelfstandiging, commercialisering, hiërarchisering, vervlechting, verschuiving naar gemengde organisaties; conglomeraten of netwerken van business en kleinere servicebedrijven
management	flexibele organisatievormen en samenwerkingsverbanden; veranderingen in de organisatie van het werk; veranderingen in de wijze waarop met problemen wordt omgegaan
cliëntrelaties	flexibel
arbeidsverhoudingen	autonome kenniswerkers en andersoortige arbeidsverhoudingen
werkinhoud	veranderingen van het werk zelf; veranderingen van eisen die aan taken gesteld gaan worden
product of dienst	outsourcing, opschuiven naar kennisproducten, spanning tussen specialisatie en integratie, spanning tussen

○ *Opkomst ICT (macro)*

Theorie: De strategische gevolgen van de opkomst van ICT voor de law firm zouden als gevolg hebben dat er in de toekomst slechts drie soorten legal firms zullen bestaan: de *traditional*, de *commoditised* en de *latent legal market*. Daartoe is wel een paradigmashift noodzakelijk op het gebied van de dienstverlening en op het gebied van het productieproces (unbundling van diensten naar afzonderlijke elementen die los geleverd kunnen worden) en een investering in ICT (Suskind, 1996, 2000a, 2000b). Dat heeft ook consequenties voor de cliënten (Mayson, 2007) en voor kennismanagement (Apostoli, 2006; Boardman-Weston, Cap Gemini Ernst & Young Strategy Academy Zenc, 2004; Dijkstra & de Vey Mestdag, 2005).

Resultaten: In dit onderzoek zijn geen aanwijzingen of specifieke informatie gevonden die deze trend bij de onderzochte kantoren ondersteunt. De resultaten sluiten niet aan bij de trend in de literatuur, met name Suskind neemt een stellige andere positie in.

○ *Businessmodel*

Theorie: Er is sprake van een toenemende vercommercialisering en concurrentie van de advocatuur (ter Voert & Peters, 2006). De belangrijkste concurrenten van advocatenkantoren zijn rechtsbijstandverzekeraars, deurwaarderskantoren, juridische adviesbureaus en juridische afdeling bij bedrijven met advocaten in loondienst (Gunst & Bruinsma, 2002a). Men stelt ook dat er sprake is van een groeiende differentiatie en specialisatie in de dienstverlening, er ontstaan meer nichekantoren (van Klinken, 2008). Dat kan een prijsopdrijvend effect hebben of het ontstaan van ‘closed-shop’ en beperkte toegang (ter Voert & Peters, 2006). Er zijn sectorstudies over de advocatuur die indicatoren op macro- en mesoniveau onderscheiden. Voor wat betreft het businessmodel zijn de volgende opmerkingen relevant: de juridisering van de maatschappij, overbelasting van rechtspraak, stijgend aantal faillissementen, outsourcing van juridische diensten door bedrijven, meer fusies, concentraties en toename concurrentie door uitbreiding EU en andere aanbieders van juridische diensten, verschuiving van de competentiegrenzen en procesmonopolie, veranderende klantvraag, vraag naar ‘standaard’ diensten voor MKB, abonnementen service, preventie en mediation zijn groeimarkten, verkeerde focus, klant- en branchekennis wordt essentieel, serviceverlening moet beter, visie en ondernemerschap ontbreken, advocaten gaan meer samenwerken. Voor wat betreft de professionals: toename aantal advocaten in loondienst, te weinig rechtenstudenten, toenemende stijging advocaten door toegenomen studiomoo-

gelijkheden; HBO-rechten is een van de snelst groeiende studierichtingen (Nijboer, 2003; Rabobank, 2009).

Resultaten: Negen van de zestien cases (9/16) law firms consolideren hun huidige business model. Zeven van de zestien cases (7/16) passen hun huidige business model aan aan nieuwe ontwikkelingen. Er is geen opmerkelijke spreiding over schaalgrootte of bestuurdersvorm te ontdekken. Voor wat betreft de bestendigheid huidige businessmodel kunnen we zien dat elf van de zestien cases een passend business model hebben. Vijf van de zestien cases hebben een opvallend verschil tussen ontwikkeling en business model, Case 1 en 9 zijn opvallend omdat ze groot en aanbodgericht zijn. Dit kan wijzen op interne reorganisatie, behoud van OpEx en een incrementele verandering. Case 14 is – als grote law firm met vrijgesteld bestuurder – de aanbodgerichtheid aan het consolideren. Aanwijzingen voor een opvallend verschil zijn: interne reorganisatie, stabiliseringsfase, te snelle verandering, crisis of nijkende OpEx. Voor schaalgrootte is geen zinvolle differentiatie te maken. De resultaten sluiten niet aan bij de trend in de literatuur, dit thema is nog niet eerder beschreven.

○ *Flexibiliteit*

Theorie: Opmerkingen over veranderingen in de kenniseconomie, aanwijzingen in de diverse sectorstudies van financiële instellingen en aanwijzing van de evolutietheorie van Aldrich (2007) leveren het beeld op dat strategische flexibele organisatierepons dwingend is om te overleven. We noemen hier nog een aantal specifieke elementen uit de sectorstudies: overbelasting van rechtspraak, stijgend aantal faillissementen, outsourcing van juridische diensten door bedrijven, meer fusies en concentraties en toename concurrentie uit buitenland en andere aanbieders van juridische diensten, stijgende premies en risico's aansprakelijkheid, vraag naar 'standaard' diensten voor MKB, abonnementen service, klant- en branchekennis wordt essentieel, serviceverlening moet beter, advocaten gaan meer samenwerken (Nijboer, 2003; Rabobank, 2009).

Resultaten: Bij 3 van de 16 zijn er duidelijk zichtbare initiatieven van een strategische organisatorische flexibele respons op externe omstandigheden. Bij 13 van de 16 cases is dat onduidelijk. Er is geen opmerkelijke spreiding over schaalgrootte of bestuurdersvorm. De resultaten sluiten niet aan bij de trend in de literatuur, dit thema is nog niet eerder beschreven.

○ *Differentiatie*

Theorie: Sommigen stellen dat er bij law firms sprake is van een toenemende differentiatie (Gunst & Bruinsma, 2002b; van Klinken, 2008). Productdifferentiatie definiëren we in deze studie als een business strategie waarbij bedrijven de toegeschreven waarde voor de cliënt ten opzichte van de concurrent proberen te verhogen. Dat kan bijvoorbeeld door kenmerken van het product of de dienst anders te maken (kenmerken, complexiteit), door de kenmerken van de relatie te veranderen (positionering van producten, customizing, locatie), of door allianties tussen bedrijven te maken (product mix, distributie kanalen) (Barney, 1991). De stelling van toenemende differentiatie in law firms kan eerst gerelativeerd worden door onderzoek naar differentiatie in het algemeen: bij grote commerciële bedrijven (niet law firms!) in de USA is aangetoond dat van 1846 producten en diensten op 75 categorieën slechts 21% van die producten en diensten enige betekenisvolle punten van differentiatie voor de consumenten, anders dan de prijs zijn (Trout & Rivkin, 2007). Differentiatie valt dus nogal tegen. De tweede relativering is dat de totale range van mogelijkheden waarbinnen door de law firm gedifferentieerd kan worden uiterst beperkt is.

Resultaten: Bij 10 van de 16 cases zijn zichtbare inspanningen tot differentiatie te noteren, Bij 6 van 16 cases is dat onduidelijk. Er is geen opmerkelijke spreiding over schaalgrootte of bestuurdersvorm. De resultaten sluiten niet aan bij de trend in de literatuur, dit thema is nog niet eerder beschreven.

○ *Herstructurering*

Theorie: De trend naar internationalisering en fusie van law firms is aan het afnemen. Dat vindt steeds meer plaats door samenwerkingsverbanden op meerdere aspecten. Er wordt door de grote law firms vanwege internationale klanten ook internationaal geconcentreerd (ter Voert & Peters, 2006). Daarnaast zien we voor de law firm – in de UK – ontwikkelingen als beursgang, interesse van venture capital investeerders, het op de tocht staan van de geheimhoudingsplicht, fusies en overnames door banken, handelsondernemingen en winkelketens (Mayson, 2005, 2007a). De verwachting is dat als gevolg van overnames ook voor Nederland een herstructurering niet te vermijden is (van Klinken, 2008).

Resultaten: Er zijn geen aanwijzingen en specifieke informatie gevonden. Het is geen specifiek thema voor de respondenten anders dan een algemeen maatschappelijk verschijnsel. De resultaten sluiten niet aan bij de trend in de literatuur, dit thema is nog niet eerder beschreven.

○ *Arbeidsmarkt*

Theorie: We zagen in de diverse sectorstudies van financiële instellingen opmerkingen die invloed hebben op de arbeidsmarktsituatie: juridisering van de maatschappij, toename aantal advocaten in loondienst, te weinig rechtenstudenten, toenemende stijging advocaten door toegenomen studiemogelijkheden; HBO-rechten is een van de snelst groeiende studierichtingen (Nijboer, 2003; Rabobank, 2009). Law firms concurreren op het gebied van jonge starters met andere dienstverleners, zoals adviesbureaus, banken, accountantskantoren, verzekeraars en andere rechtshulpaanbieders. Dit veroorzaakt een grote krapte op de arbeidsmarkt, er moeten veel inspanningen gedaan worden om de goede stagiaires te pakken te krijgen (Bergman, 1996; van Klinken, 2008; ter Voert & Peters, 2006).

Resultaten: Er is weinig specifieke informatie op het aspect arbeidsmarkt gevonden. Bij 4 van 16 cases zijn zichtbare activiteiten. Bij 12 van 16 is dat onduidelijk. Er is geen opmerkelijke spreiding over schaalgrootte of bestuurdersvorm. De resultaten sluiten niet aan bij de trend in de law firm literatuur, maar arbeidsmarkt is wel een bekend (conjunctureel) maatschappelijk thema.

Interne processen van discontinuïteit

Theoretisch kader: Interne processen van discontinuïteit zijn het gevolg van spanning tussen organisatieontwikkeling en ontwikkeling van individuen. Burrell & Morgan's paradigma's van organiseren, veranderen en leren worden gevisualiseerd in een model met twee assen: *radicaal veranderen* versus *regulering* en *objectieve benadering* versus *subjectieve benadering* (Boonstra & de Caluwé, 2006; Burrell & Morgan, 1979). Hierbij worden tevens tegengestelde perspectieven *determinisme* (gedrag van mensen wordt bepaald door kenmerken van de omgeving) versus *voluntarisme* (mensen vormen actief hun omgeving) en de tegenstelling *positivisme* (de wereld is meetbaar, wetmatig) versus *sociaal constructionisme* (de wereld is maakbaar) betrokken. Er zijn zo vier basisparadigma's in vier kwadranten te formuleren: *Radicaalhumanistisch paradigma*, *Sociaalinterpretatief paradigma*, *Radicaalstructuralistisch paradigma* en *Functionalistisch paradigma*. Er zijn geen duidelijk gemarkeerde ontwikkelingsfasen. Als veranderingsprocessen zich in meerdere kwadranten afspelen is er sprake van een complex veranderingsproces. In de literatuur over de law firm vinden we geen systematische benadering over het managen van verandering en veranderingsprocessen, anders dan aanpassen vanwege groei van eigenaarschap. Er wordt impliciet uitgegaan van een objectieve benadering. Organiseren, veranderen en leren zijn niet gekoppeld. Ontwikke-

ling van de law firm is (wettelijk) bepaald door het soort eigenaren en medewerkers, n.l. advocaten. Er wordt geen aandacht besteed aan rol en functie van niet-advocaten in managementposities. De ontwikkeling van de law firm past zo het beste bij het radicaalstructuralistisch paradigma met een kleine tendens naar het functionalistisch paradigma. In die zin lijkt het ook op de verschuiving van het Rijnlands- naar het Anglo-Saxon model (van Aken, 2007).

○ *Organizational Life Cycle*

Theorie: In de law firm literatuur wordt ontwikkeling van de law firm beschreven vanuit het eigenaarschap (Mayson, 1997). Er zijn andere ontwikkelingsmodellen die bekend zijn onder de term *Organizational Life Cycles*. De meeste modellen zijn sequentieel, vertonen een hiërarchisch irreversibele progressie en omvatten een groot aantal organisatorische activiteiten en structuren die per fase verschillen, sommige fasering is vooral gekoppeld aan implementatie trajecten en projectmanagement (Persse, 2001). Het aantal fases varieert maar de meeste modellen vertonen dezelfde hoofdfases (Quinn & Cameron, 1983). Het zijn vooral conceptuele of didactische modellen (Quinn & Cameron, 1983; Meerling, 1980). De modellen zijn niet eenduidig en vaak niet gebaseerd op onderzoek en er zijn grote accentverschillen. Zo zijn er geen aanwijzingen voor een systematiek in faseverblijftijd, er zijn verschillen in tempo door de fasen heen en er is geen evidentie dat leeftijd en fase gecorreleerd zijn. Een lastig punt is dat de criteria om succes in de ene fase te bepalen per fase verschillen en dat met het verlaten van de fase strategieën die effectiviteit produceerden en criteria om dat te meten, inadequaat of zelfs fataal voor de volgende fase zijn. Slechts in één model kan de organisatie overlijden (Adizes, 1999), bij de andere modellen lijkt de dood een taboe, één model is (ogenschijnlijk) eeuwigdurend cyclisch en gebaseerd op organische dynamiek (Hurst, 1995). Sommigen stellen een organisatie levenscyclus op aan de hand van identiteitsontwikkeling (Albert & Whetten, 2004). De meeste behandelde modellen hebben verwantschap met het radicaalstructuralistisch paradigma, met in de verdere groeifase een verschuiving naar functionalistisch paradigma.

Resultaten: Alle grote cases bevinden zich in Greiner-fase 4 of hoger (Groe door coördinatie – Bureaucratiecrisis). Alle grote cases bevinden zich in Adizes-fase Prime of hoger. Vijf van de zestien cases (5/16) bevinden zich in twee fases, hiervan zijn twee cases grote law firms. Vijf van de zestien cases (5/16) bevinden zich in de hoogste Greiner-fase (Groe door netwerkstructuren – Vertrouwenscrisis). Één van de zestien cases (1/16) bevindt zich – als gevolg van interne turbulentie – opnieuw in Greiner-fase 1 (Groe door creativiteit – Leiderschapscrisis). De resultaten sluiten deels aan bij de trend in de law

literatuur in die zin dat alleen Mayson (1997) dit thema aan de hand van de theorie van Greiner heeft beschreven.

○ *Managerialism vs. Professionalism*

Theorie: De discussie *Professionalism* versus *Managerialism* is de basis van het P² model. Dat levert een *managerialism contradiction* op die zich in veel organisaties uit in lagere organisatiebetrokkenheid en/of lagere prestaties (Smeenk, 2007). Gesteld wordt dat als zich bij een law firm een nadruk op management voordoet, dat eerder een bijproduct van andere – meer fundamentele – processen is. Veranderingen binnen de huidige law firm praktijk zijn fundamenteel niet managerial, maar op zijn best retorisch. Er is eerder sprake van een *reconstructed professional law firm* dan van een *managed professional law firm* (Ackroyd & Muzio, 2007; Cooper, Hining, Greenwood et al., 1996). Zo bezien is professionalisme zowel een bron als een beperking (Alvesson, 2004a; Morris & Pinnington, 1999).

Resultaten: Er is erkenning voor de noodzaak van management & organisatiekennis. Respondenten stellen dat de schaalgrootte bepalend is voor de omvang van management & organisatiekennis. De managing partner moet altijd advocaat zijn en het voeren van een eigen praktijk daarbij is belangrijk. Er zijn een aantal manieren om management & organisatiekennis te verwerven: kennis scharrelen, nieuwe partner aantrekken, professioneel personeel (tijdelijk) aantrekken, netwerk. De resultaten sluiten aan bij de trend in de literatuur.

○ *Invloed van ICT (micro)*

Theorie: Eerder werd besproken dat er grote strategische gevolgen voor de law firm te verwachten zijn door de opkomst van ICT (Susskind, 1996, 2000b). Dergelijke grote veranderingen zullen volledig nieuwe mogelijkheden geven, maar ook interne discontinuïteiten voor de law firm en voor de individuele leden daarvan veroorzaken (Dijkstra & de Vey Mestdag, 2005; Mayson, 2007).

Resultaten: Respondenten melden dat ICT op macro-niveau zodanig is geïntegreerd in de bedrijfsvoering dat het geen specifiek thema meer is. De resultaten sluiten niet aan bij de trend in de literatuur, met name Susskind neemt een stellige andere positie in.

○ *Integratie van werkvoorraad, expertise en organisatiesupport*

Theorie: Voor de ontwikkeling van de law firm zijn drie factoren noodzakelijk: een te verdelen, verdeelde, toenemende en gemonitorde werkvoorraad (*turf*), doorgaand management en ondersteuning van groei (*support*) alsmede

de bijbehorende ontwikkeling van personeel (*expertise*). Ontwikkeling kan vanuit elk van deze drie factoren: *turf driven*, *support driven* of *expertise driven* (Gardner, Morris & Anand, 2007; Mayson, 1999c, 1997; Penrose, 1995b). Als één of twee van de andere factoren achterblijft leidt dat niet tot ontwikkeling, maar tot falen en discontinuïteit. Ontwikkeling is uitbreiding en diversificatie van nieuwe praktijkgebieden door een bepalende rol van de partner. Voor ontwikkeling zijn ook immateriële zaken als vertrouwen, de ‘blessings’ van de top, ‘*het gevoel er met zijn allen achter te staan*’, belangrijk (Gibb Dyer, 2005).

Resultaten: Strategische focus wordt door respondenten als noodzakelijk gezien. Groei en voldoende grootte is een voorwaarde voor innovatie en integratie. Voor integratie van werkvoorraad, support en expertise is belangrijk het (her)kennen van het moment voor verandering en het aangrijpingspunt waar dat moet gebeuren. Om deze integratie te bevorderen moet de managing partner zijn machtspositie gebruiken, een voorbeeld zijn en er voor zorgen dat iedereen in de organisatie sterk betrokken is op integratie: draagvlak, vertrouwen en goede communicatie zijn vereist. Structuur, instrumenten en kennismanagement zijn belangrijk: de law firm moet in staat zijn strategische markt-informatie continue te actualiseren en te integreren. De resultaten sluiten aan bij de trend in de literatuur.

○ *Carrière perspectieven*

Theorie: Carrièremogelijkheden voor een advocaat in een law firm zijn beperkt, idiosyncratisch en gebaseerd op het leerling-gezel-meester systeem met voor sommigen een perspectief op deeleigenaarschap (Loth & Gaakeer, 2005). Het advocatenkantoor wordt gezien als een career company. De keuze is beperkt tot advocaat/professional blijven of (deel-) manager/partner bij dit kantoor of bij een andere law firm. Deze *dual ladder structure* heeft vaak de vorm van een Y, met aan de ene poot de management lijn en aan de andere de professionele lijn (Weggeman, 1992). De expliciete hiërarchische structuur van de law firm wordt geaccepteerd en niet altijd als een barrière of een fuik gezien, maar ook als bron voor verdere ontwikkeling (Karreman & Alvesson, 2004). Er zijn allerhande posities binnen de eigen beroepsgroep te vervullen. Deze kunnen interessant zijn als ‘informele leer- of professionaliseringsplaats’ (Marsick & Watkins, 1990), reputatie verhogen en nieuwe of andere cliënten aantrekken (Gardner, Morris & Anand, 2007), of interessante of eenvoudige leuke nevenactiviteiten zijn (Weggeman, 2007).

Resultaten: De overgrote meerderheid van de managing partners is eigen kweek. Één managing partner is speciaal van buiten aangetrokken. Het mate-

riaal levert geen informatie op over de hoofdvraag carrière en conflicten. Nevenactiviteiten komen het meest voor in de branchelijn. De resultaten sluiten aan bij de trend in de literatuur, hoewel andere begrippen gebruikt worden.

○ *Conflicten*

Theorie: Te weinig of te veel spanning en conflict in een organisatie levert respectievelijk een te matte, inproductieve en vervelende sfeer of desintegratie, chaos en beschadiging van individuen en ziekteverzuim op. Het gaat om het ‘optimaal conflictniveau’ (de Dreu, 2005; de Dreu & Gelfand, 2007; Bunker & Rubin, 1995; Lewin, 2000). In conflicten zijn fasen te onderscheiden (Glasl, 1981, 1997) en er zijn overeenkomsten met het onderscheid ‘cognitief conflict’ en ‘affectief conflict’ en de faseringen (de Dreu & van de Vliert, 1997). In een organisatie spelen ook altijd machtsverschillen (Mulder, 1978, 1984). Die zijn de bron van hét basisconflict tussen management en professioneel werkers (de Caluwé & Vermaak, 2006). Te onderscheiden zijn: structurele conflicten als gevolg van meningsverschillen over methodes, middelen, schaarste, verdeling, toegang tot informatie of territorium, verschil in deskundigheid (de Caluwé & Vermaak, 2006; van Dun, 2000), escalatie vanwege geschaad vertrouwen en het opdringen van het eigen perspectief, desnoods met geweld (Bunker & Rubin, 1995; van Dongen, W.A.M. de Laat, & Maas, 1996). Algemene bronnen voor conflicten in organisaties zijn divergerende ideeën en onenigheid over de definitie van de organisatierealiteit en hoe daarmee om te gaan. Conflictverhogende factoren zijn: wederzijdse afhankelijkheid, taakvolgorde-afhankelijkheid, performance criteria die voor verschillende onderdelen verschillend (strijdig) uitpakken, ontevreden met de taakinhoud, de sturing en de beloning (Aldrich, 2007). Conflicten in een organisatie zijn kostbaar en een grote bron van discontinuïteit (Dana, 1999).

Resultaten: Spreken over conflicten blijkt een moeilijk en gesloten thema. De term is niet wenselijk. De weinige opmerkingen van respondenten werden veelal in algemene termen en beschouwingen gevat en ‘conflicten’ waren er alleen in het verleden! De resultaten sluiten niet aan bij de trend in de literatuur, dit thema is nog niet eerder beschreven.

<i>Competenties</i>

Theoretisch kader: De theorie over competenties in deze studie is uitgebreid. We trachten de samenvatting hier zo beknopt mogelijk te houden. Allereerst is er in de literatuur geen eenduidigheid over het concept (kern-) competenties en bijbehorende onderdelen (onder meer: Mulder, 2002; Mabey & Salaman,

1995; Prahalad & Hamel, 1999) en relaties met andere concepten zoals organisatieontwikkeling (onder meer: Dubois, 1993; Kessels, 2000; Lucia & Lepsinger, 1999; Zwell, 2000), kennismanagement, organisatie competentie, leervermogen en kenniscreatie (Engers, Vork & Melguizo, 2000; Jacobs, 1994; Leenen, Rosendaal & H. van de Zee, 1997; Rosendaal, 2000; Sanchez, 2001; Sprenger, C.H. van Eijdsen, S. ten Have et al., 1995). Er zijn drie historische ontwikkelingslijnen te schetsen: vanuit strategisch denken (onder meer: Prahalad & Hamel, 1999; Bergenhenegouwen, ten Horn & Mooijman, 1997; Enter & de Vuyst, 1996), vanuit de individuele psychologie (onder meer: Spencer & Spencer, 1993; Boyatzis, 1998) en vanuit de functie-analyse (onder meer: Kluytmans & van der Meeren, 1995). Er zijn tal van manieren om de competenties te clusteren en aan functieniveaus te binden (Zwell, 2000; Kluytmans & Hancké, 1993, Milkovic & Boudreau, 1994). Van Schuiling (2008) lenen we het woord portfolio en vermaken dat voor deze studie naar functieportfolio. Competenties en rollen worden in de law firm literatuur diffuus beschreven en door elkaar heen gebruikt (Mayson, 1992, 2007; Wanrooy, 2007 Allingham & Mill, 2000; Lorsch & Tierney, 2002; Nederlandse Orde van Advocaten, 2003) wat in de praktijk ook tot disfunctioneren leidt (Hirschhorn & Barnett, 1993). Er moet uit andere kennisgebieden geleend worden (Adizes, 1999; Handy, 1993; Buelens, 1992; Quinn, 1991, 1996).

Voor de opbouw maken we gebruik van het model van Jaques *Time Span of discretion* (Jaques, 1956; Torn, 2005; Dyer-Smith, 2006). Dit model is behulpzaam bij het bepalen van de richting bij het verkennen van de inhoud van rol en competenties van de managing partner mede omdat het functieniveau gekoppeld is aan een bijbehorende tijdshorizon en kwaliteiten van abstracties. Het model kent vijf niveaus: *Niveau I* (uitvoerend) operationeel werk, *Niveau II* (lager leidinggevend), *Niveau III* (hoger leidinggevend), *Niveau IV* (directie) niveau van strategisch management en *Niveau V* topdirectie/Raad van Bestuur. We transformeerden de functielagen in het model van Jaques naar functielagen in de law firm: respectievelijk advocaat, patroon, sectieleider, lid DB en voorzitter. Zo stellen we de functieportfolio samen. Zo kon in de literatuur over competenties gezocht worden naar de koppeling van potentiële competenties aan het Time Span-model en aan de law firm. We beschouwen deze potentiële competenties als richtinggevende concepten en koppelden deze aan bijbehorende organisatieprocessen. We beargumenteerden deze portfolio als volgt: de managing partners is altijd in zekere mate advocaat (*professionele competenties*), en vervult ook veelal de rol van patroon (*operationele competenties*). Deze functie wordt vaak gecombineerd met sectieleaderschap (*management competenties*). De managing partner is (in deel functie) lid van het DB (*strategische competenties*). Tenslotte heeft de managing partner als voor-

zitter een functie bij de ontwikkeling en transformatie van de law firm (*transformationeel leiderschap competenties*). We konden zodoende in een theoretisch overzicht samenbrengen: processen, functie en competenties van de managing partner (zie figuur).

Voor wat betreft de *professionele competenties* vinden we enkele aanwijzingen (Nederlandse Orde van Advocaten, 2003; Mayson, 1992; Cheetam & Chivers, 2005; Loth & Gaakeer, 2005). We meenden dat de volgende competenties voor dit niveau (I) relevant zijn voor het onderzoek: analytisch vermogen, oordeelsvorming, plannen, cliëntgerichtheid en relatiebeheer, organisatiesensitiviteit, overtuigingskracht.

Voor wat betreft de *operationele competenties* constateren we dat daarover in de law firm weinig aanwijzingen te vinden zijn (Mayson, 1992; W.M. Sullivan, Colby, A. & Welch Wegner, J. et al., 2007; Nederlandse Orde van Advocaten, 2003). We meenden dat de volgende competenties voor dit niveau (II) relevant zijn voor ons onderzoek: didactische competenties, commitment aan het deleger- en begeleidingsproces, specifieke opdrachten, monitoring en feedback op performance, relatiebeheer intern, organisatiesensitiviteit en stressbestendigheid.

Voor wat betreft het vinden van de *management competenties* vinden we weinig aansluiting bij de law firm literatuur (Mayson, 1997, 2007; Howard, 1991) en zoeken vooral in de management literatuur (Fleishman & Harris, 1962; Spencer & Spencer, 1993; Reddin, 1980; Raelin, 2002), literatuur over professionals (Weggeman, 2000; de Monchy, 2008; Cevat, 2000; McKenna & Maister, 2002), de literatuur over de kenniswerker (Drucker, 1999; Maister, 1993; Kessels & Poell, 2001) of kennismanagement (Sprenger, C.H. van Eijnden, S. ten Have et al., 1995), de literatuur over organisatieonderdelen, secties of teams (Lave & Wenger, 1991; Lesser, Fontaine, & Slusher, 2000; Albert & Whetten, 2004; Schoemaker, 2006c, 2007; van Amelsvoort, 1992, 1999; Wissema, 1990b; Hackman, 2002). We meenden dat de volgende competenties voor dit niveau (III) relevant zijn voor ons onderzoek: opbouwen persoonlijke en professionele reputatie en relaties, management skills, conflictmanagement skills, managen van professionals, business planning voor de secties, coördinatie van cliënt management en klantrelatie ontwikkeling, professionals gezamenlijk oplossingen laten formuleren, permanent toetsen op relatie met gestelde doelen.

Bij het bepalen van potentieel zinvolle *strategische competenties* moet gekozen worden uit veel literatuur en de wirwar van definities. Er zijn weinig aan-

knopingspunten in de law firm literatuur (Allingham & Mill, 2000; Lorsch & Tierney, 2002; Mayson, 2007). Meer is te vinden in de managementliteratuur (Wissema, 1990; Grant, 2002; Volberda, 2003; Quinn, 1994) of strategieformatie (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1999; Volberda, 2003). We meenden dat de volgende competenties voor dit niveau (IV) relevant zijn voor ons onderzoek: moed, strategische vasthoudendheid, veranderen strategie en diensten, creëren van nieuwe product-marktcombinaties, implementatie van strategische beslissingen rondom organisatie-inrichting en beheerssystemen, realiseren optimale afstemming tussen onderneming en klanten, realiseren optimale interne/externe flexibiliteit, creëren van multidisciplinaire teams en accountteams, vakexpertise in de voorhoede van het terrein.

Over de competentie transformationeel leiderschap is in de law firm literatuur eigenlijk niets zinvol te vinden (Allingham & Mill, 2000; Galanter & Palay, 1991; Mayson, 1997; Pannett, 1992; Weisbord, Charnov, & Lindsey, 1995; Lorsch & Tierney, 2002). Om deze reden dienen we te zoeken in de managementliteratuur. De literatuur over leiderschap is enorm en amorf (Bass & Riggio, 2005; Blake & Mouton, 1964; Covey, 2004; Fleishman & Harris, 1962; Handy, 1993; Hersey, 1991; Senge, 1999; Sveiby, 1997; Sveiby & Lloyd, 1988; Bass & Riggio, 2005; Quinn, 1991, 1998a; Quinn, Faerman, Thompson et al., 1996b; Kotter, 1990; Hurst, 1995; Zaleznik, 1997; Cummings & Worley, 2005; Schein, 1992; Zwell, 2000; Trist & Beyer in: Makin, Cooper, & Cox, 1996; Snyder & Duarte, 2003; Gryskiewicz, 1999; Bennis, 1994). We meenden dat de volgende competenties voor dit niveau (V) relevant zijn voor ons onderzoek: kunnen oplossen van interne conflicten, tijd besteden aan partners, coachen fee-earners, materiedeskundigheid, eigen klanten houden, incrementele- en radicale organisatie- en cultuurverandering en diensteninnovatie kunnen initiëren en leiden, invloed uitoefenen via respect, betrokkenheid, participatie en vertrouwen, emotioneel sterk en integer zijn, door feedback te vragen en zelf te blijven ontwikkelen, risico's kunnen aanvaarden.

Resultaten: De **meeste** toekenning van potentieel zinvolle opmerkingen met betrekking tot competenties is gedaan naar relatie F (Interne processen van discontinuïteit hebben een wederkerige invloed op competenties van de managing partner). De **minste** toekenning is gedaan naar relatie K (Competenties van de managing partner hebben een invloed op de invloed van externe processen van discontinuïteit op de marktoriëntatie van de law firm).

Voor wat betreft de toekenning van generieke competenties valt op dat het merendeel van de opmerking viel toe te schrijven aan de thema's: motivatie, gezag en organisatiesensitiviteit. Voor het complete profiel als resultaat wordt

verwezen naar 9.3.5. De resultaten sluiten niet aan bij de trend in de literatuur, dit thema is nog niet eerder op deze wijze beschreven.

10. Discussie



In dit hoofdstuk bespreken we de hoofdlijnen van de conclusies. Allereerst bespreken we in 10.1 de noodzaak tot constructie van nieuwe archetypen voor de law firm. In 10.1.1 beredeneren we de validiteit van de twee nieuwe archetypen: de aanbodergerichte en de vraaggerichte law firm. Deze archetypen kunnen vergeleken worden met de VG-index, het prototype van een instrument dat in deze studie ontwikkeld werd (10.1.2). In 10.2 bespreken we het business model als complex model voornamelijk aan de hand van de bestuurdersvorm, de leverage, de waardediscipline, de marktoriëntatie en de schaalgrootte. We zien tussen deze elementen relaties en werken die afzonderlijk uit. Allereerst concluderen we – in 10.2.1 – dat de innovatieve law firm nog een mythe is. Hoewel men wellicht anders zou verwachten zijn de grote kantoren aanbodergericht met een OpEx waardediscipline (10.2.2) en lijkt er geen relatie tussen de schaalgrootte, bestuurdersvorm en businessmodel (10.2.3). Integendeel, kleine kantoren met collegiale besturing hebben een betere leverage (10.2.4). Kantoren met een vraaggerichte marktoriëntatie hebben andere waardediscipline dan OpEx, concluderen we in 10.2.5, en het streven naar een andere waardediscipline dan OpEx geeft slechtere leverage (10.2.6). We concluderen ook – in 10.2.7 – dat alleen groei door volume of alleen groei door specialisatie een gevaarlijk scenario is. De verwachte ICT revolutie is voor Nederland nog geen feit. ICT in Nederland nog gericht op het bestaande interne productieproces (10.2.9). In 10.3 introduceren we een methode om de dynamiek van de law firm in kaart te brengen. We noemen dat in dit onderzoek *de dynamische kaart van een law firm* en lichten die toe in 1.3.1. Daarna illustreren we de toepassing met een tweetal dynamische kaarten, namelijk één van een aanbodergerichte law firm en één van een vraaggerichte law firm (10.3.2). Het doel van dit onderzoek was het ontwikkelen van competenties voor de managing partner. Die gegevens presenteren we bij de resultaten. Een illustratie van de toepasbaarheid van het competentieprofiel op de dynamische kaart van de law firm geven we in 10.3.3. We tonen dit aan met twee dynamische kaarten. Dat is

weliswaar niet uitputtend maar naar ons inzicht voldoende om te kunnen zien dat een dergelijke toepasbaarheid realistisch is.

In 10.4 staan we kort stil bij de tijdsbesteding van de managing partner voor wat betreft het aspect management. Op grond van theorieën, bevindingen en conclusies in deze studie tekenen zich contouren af van een mogelijk nieuw conceptueel model van de law firm. We houden daar – in 10.5 – een eerste bespiegeling over en presenteren dat model in 10.5.1. In 10.5.2 koppelen we de in dit onderzoek geconstrueerde competenties aan dit model. In 10.6 is een korte confrontatie van de resultaten en analyse met de law firm literatuur en tenslotte bespreken we in 10.7 enige beperkingen van deze studie.

10.1 Noodzaak tot constructie van nieuwe archetypen voor de law firm

In 7.2 formuleerden we een archetype van de law firm. We herhalen hier de tekst en kunnen daarin negen criteria onderscheiden:

<i>Een set van gerelateerde inhoud, structuren en elementen,</i>	1
<i>die een onderscheidend onderliggend interpretatief schema reflecteren dat specifiek voor een law firm is</i>	2
<i>en belangrijk voor het begrijpen van organisatieverandering en diversiteit,</i>	3
<i>zodanig dat daarin een typologie te herkennen is,</i>	4
<i>met een sterke invloed van de advocaat en zijn beroepsorganisatie</i>	5
<i>en datgene dat zinvol is om een potentiële variatie in de relatie law firm en markt en de juridische samenlevingscontext te verhelderen</i>	6
<i>en zo te zoeken naar homogene groepen om een marketing strategie op te kunnen richten.</i>	7
<i>Onder inhoud, structuren en elementen verstaan we in deze werkdefinitie de specifieke organisatiekarakteristieken passend bij de marktoriëntatie,</i>	8
<i>de functieportfolio van de managing partner met het bijbehorende competent gedrag.</i>	9

In deze studie was het P² archetype van Greenwood & Hining uit 1998 richtinggevend. We kunnen stellen dat alle bij dit onderzoek betrokken law firms in deze categorie vallen, ook de grote. De ordening van Arts et al. is langs de assen: strategie en bestuurs- en beheerstructuur. Zij schetsen dat de partner-eigenaar tevens uitvoerend professional is en dat het een generalistische praktijk is die gezamenlijk wordt uitgeoefend. Met enige moeite zouden we case

15 onder het archetype Sterren kunnen categoriseren omdat dat een specialistisch kantoor is. De indeling langs de assen strategie (generalistisch, specialistisch en multidisciplinair) en bestuurs- en beheerstructuur geeft geen inzicht in de besturende processen, de ondersteunende processen of de primaire processen (Schuiling, 2008) en de dynamiek tussen deze processen. Het is een soort vereenvoudigde afgeleide van de contingentietheorie op twee factoren (Kirkpatrick & Ackroyd, 2003). Het P²-archetype geeft ook geen aanknopingspunten over kwesties die voor de law firm van belang zijn zoals de marktoriëntaties, waardedisciplines of de *normative environment* van de law firm (Mayson, 2002b) en doet weinig uitspraken over allerlei interne groei en organisatiespanningen. We concluderen dat het P²-archetype niet toereikend is om de complexiteit van de law firm goed te beschrijven en te begrijpen en zien dus noodzaak een nieuw archetype te construeren.

10.1.1 Twee nieuwe archetypen: aanbodgerichte en vraaggerichte law firm

In hoofdstuk 7.3 construeerden we op theoretische gronden de basis voor een archetype van de law firm. Kort samengevat bestaat dat uit de volgende samenhangende dimensies:

- a. Discriminerende karakteristieken in de categorieën markt, kennismanagement en organisatie op aspecten als producten en diensten, klantrelatie, rol van de klant, kwaliteit, leveringsvoorwaarden, marktkarakteristieken, externe communicatie, productiewijze en organisatie, kennismanagement, risico- en conflictmanagement en waardedisciplines.
- b. Functieportfolio van de managing partner.
- c. Potentieel zinvolle competenties voor de managing partner.

Vervolgens sneden we deze, eveneens op theoretische gronden naar een tweetal specifieke archetypen: *de aanbodgerichte law firm* en *de vraaggerichte law firm*. De discriminerende karakteristieken bleken in het veldonderzoek goed te werken. We konden uit het materiaal zo twee archetypes construeren. We verwijzen daarvoor naar hoofdstuk 7.3. Op grond van deze twee archetypen is het mogelijk gebleken zicht te krijgen op ontwikkelingen, indelingen en tendensen in de onderzochte law firms. Mede door het ontwikkelen van de zgn. VG-index (zie volgende paragraaf) blijkt het mogelijk de archetypen te gebruiken bij betekenisverlening van:

- het vergelijken van law firms op marktoriëntatie (10.1.1, 10.1.2)
- de relatie van de marktoriëntatie met de bestuurdersvorm (10.1.2)
- de relatie marktoriëntatie, leverage en schaalgrootte (10.2.3)
- de relatie marktoriëntatie, bestuurdersvorm en schaalgrootte (10.2.4)
- de relatie collegiale besturing en leverage (10.2.4)

- inzicht in de effecten van een andere waardediscipline dan OpEx (10.2.5)
- aanzetten voor een conceptueel model van de samenhang van deze factoren op het business model van de law firm (10.2.6)
- aanzetten tot een mogelijk verband tussen groei door volume of groei door specialisatie op de leverage (10.2.7)
- een toeschrijving van gedifferentieerde competenties (aanbod en vraaggericht) naar verschillende sturingsniveaus van de organisatie (in het Jaques-model)
- een toeschrijving van gedifferentieerde competenties (aanbod en vraaggericht) naar relaties tussen de verschillende aspecten van de law firm en het noodzakelijke managementgedrag van de managing partner zodanig dat de dynamiek van de organisatie niet enkel inzichtelijk is, maar ook helder wordt welke competenties noodzakelijk zijn om een organisatieverandering te indiceren (zie 10.5).

We concluderen dat op grond van de eerste theoretische verkenning en verwerking van opmerkingen uit het materiaal een andersoortig archetype is samen te stellen. Op grond van de resultaten uit het veldonderzoek en op grond van de robuuste toepassingmogelijkheden, zoals hierboven geschetst voldoen deze archetypes aan bovenstaande negen criteria. In die zin vormen ze een onderscheidend interpretatief schema waarmee veel betekenis gegeven kon worden aan het materiaal en waardoor inzichten ontleend kunnen worden aan het verschijnsel law firm. In deze zin achten wij het ook verantwoord onze verdere conclusies te baseren op deze twee archetypes.

10.1.2 Archetypes kunnen vergeleken worden met de VG-index

Zoals gezegd bleken de discriminerende karakteristieken in het coderen van het materiaal uit het veldonderzoek goed te werken. We zagen daar tevens dat er op verschillende aspecten ook sprake was van een overgang van aanbodgericht naar vraaggericht. De meest interessante bijdrage is dat de VG-index kon worden ontwikkeld die meer inzicht verschaft in de status van de verschillende aspecten en richting kan geven bij de codering. Bovendien maakt dit een onderlinge vergelijking van type law firm op het aspect marktorientatie mogelijk.

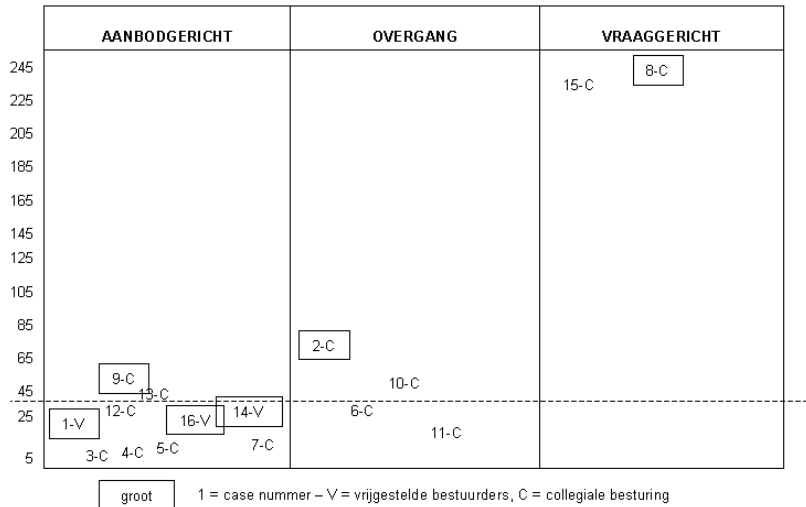


Fig. 45 - Vergelijking met de VG-index

Dit eerder gepresenteerde figuur (hoofdstuk 9.6.9) is inzichtgevend als het gaat om de clustering van de aanbodgerichte oriëntatie en de vraaggerichte oriëntatie. Ook zien we zo de posities van de law firm die konden worden gescoord in de overgangsfase. Op grond van de visuele indruk doemt de gedachte op dat de twee archetypes – vanzelfsprekend als gevolg van de door de onderzoeker toegeschreven codering – elkaar uitsluiten en wellicht onafhankelijk zijn. Dit is een onderwerp voor vervolgonderzoek.

10.2 Business model als complex model

Deze studie brengt een aantal dimensies en aspecten bij elkaar die in feite ingrediënten van het business model van de law firm zijn. We doelen dan op innovatie, marktorientatie, leverage, bestuurdersvorm, schaalgrootte, strategische organisatorische flexibele respons en waardediscipline. In de law firm literatuur komen deze aspecten niet expliciet aan de orde en wordt deze integratie dus ook nog niet gemaakt. Ter illustratie van onze conclusies gebruiken we steeds onderstaande – eerder gebruikt figuur – waarin per case een aantal aspecten bij elkaar gebracht worden: leverage (volgens de Van Klinken-norm), de schaalgrootte, de marktorientatie per case (hier uitgesplitst naar aanbod, overgang en vraaggericht) en de waardediscipline.

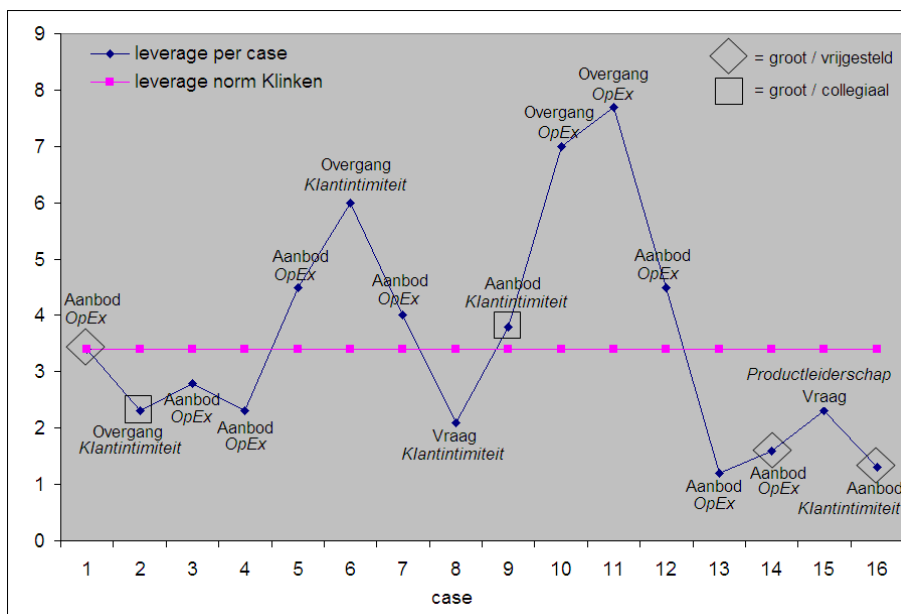


Fig. 46 - VG-index, marktoriëntatie, leverage en schaalgrootte

10.2.1 De innovatieve law firm is nog een mythe

Uit dit onderzoek blijkt dat innovatie bij sommige van de onderzochte law firms leidt tot aanpassing van hun huidige businessmodel. We zien ook dat veel van de innovaties een zogenoemde *proces-innovatie* betreft. Het gaat vooral over management en veel daarvan is nog in de conceptualiseringfase. Dat wil zeggen, innoveren en verbeteren binnen bestaande kaders, binnen het bestaande business model. Uit het materiaal van dit onderzoek kan de innovatieve law firm – tenminste voor deze populatie – als mythe bestempeld worden. Het enkele kantoor dat dat wel nastreeft betaalt er ook een flinke prijs voor!

10.2.2 Grote kantoren zijn aanbodgericht met een OpEx waardediscipline

In onze analyse van de resultaten bespraken we dat de grote kantoren in dit onderzoek niet meer vraaggericht zijn dan kleine kantoren en dat Operational Excellence – ook bij grote kantoren – de dominante waardediscipline is. Verder bleek dat er veel onduidelijkheden zijn over de strategische organisatorische flexibele respons op externe processen van discontinuïteit en dat differentiatie een opkomend thema bij deze law firms is.

10.2.3 Geen relatie tussen schaalgrootte, bestuurdersvorm en businessmodel

Er bleek in deze onderzoeksgroep geen relatie af te leiden tussen de schaalgrootte, bestuurdersvorm en gebruikt businessmodel. Wel zijn alle cases met

een vrijgestelde bestuurdersvorm in te delen in de categorie aanbodgerichte oriëntatie en onder de gemiddelde VG-index.

10.2.4 Kleine kantoren met collegiale besturing hebben een betere leverage

We zien dat slechts één groot kantoor (case 9) net boven het leverage-gemiddelde uitkomt met de eigenschappen Aanbodgericht en Klantintimiteit. Verder valt op dat de cases in een overgang van een aanbod naar een vraaggerichte oriëntatie, behalve case 2, een betere leverage hebben. We zien hier ook geïllustreerd dat alle grote kantoren een mindere leverage hebben en dat collegiale besturing, behalve case 2, ook een betere leverage vertoont.

10.2.5 Vraaggerichte law firms hebben andere waardediscipline dan OpEx

Opvallend is dat de law firms die een andere waardediscipline dan OpEx hebben ook de enige law firms met een vraaggerichte marktorientatie zijn. Er lijkt een suggestie van een relatie van een hoge vraaggerichtheid met een collegiale bestuurdersvorm. Het verschil in (aantal en soort) activiteiten die uitgevoerd worden door de twee cases met een vraaggerichte oriëntatie met de rest is dramatisch groot.

10.2.6 Andere waardediscipline dan OpEx geeft slechtere leverage

In deze onderzoeksgroep wordt de suggestie opgeroepen dat er een negatieve relatie zou kunnen zijn tussen Klantintimiteit en/of Productleiderschap als dominante waardeoriëntatie en leverage: hoe meer speciaal hoe slechter de leverage. Hoewel dit specifieke onderwerp en deze relaties niet binnen de doelstelling van deze studie valt, willen we hier toch een aantal analyses van onze resultaten speculatief en modelmatig met elkaar in verband brengen omdat dat aanleiding kan geven voor verder onderzoek. Het valt als volgt te visualiseren:

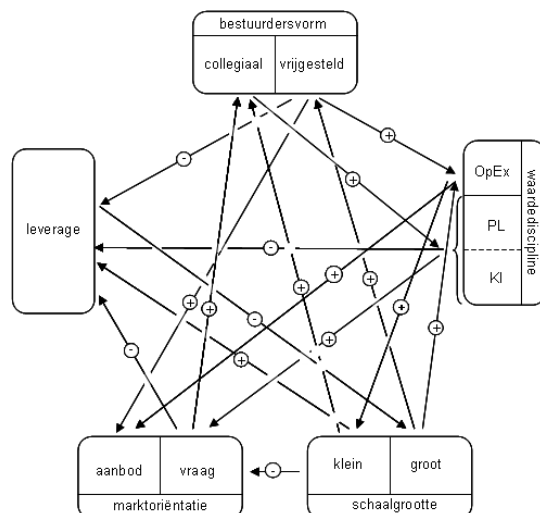


Fig. 47 - Conceptueel model factoren business model law firm

Kort samengevat: grote kantoren hebben vrijgestelde bestuurders en hanteren een OpEx waardediscipline. Men is vooral bezig ‘binnen’ te verbeteren en blijft aanbodgericht. Grote kantoren hebben een lagere leverage dan landelijk gemiddelde voor grote kantoren (leverage in de zin van aansturing van medewerkers per partner). Kleine kantoren hebben, als ze aanbodgericht en OpEx gericht zijn, een collegiale besturing en een betere leverage (zoals boven bedoeld) dan het landelijk gemiddelde voor grote kantoren. Vraaggerichte kantoren hebben een kleine schaal met collegiale besturing en productleiderschap of klantintimiteit als waardediscipline maar de laagste leverage (zoals boven bedoeld).

De voorlopige analyse is dat het eenzijdig nastreven van een andere waardediscipline dan OpEx tot een slechtere leverage leidt. Het nastreven van een grotere vraaggerichte marktorientatie leidt tot een slechtere leverage. Groei lijkt alleen mogelijk door OpEx als dominantie waardediscipline, meer van dezelfde producten en diensten, meer proces-innovatie. Dat leidt tot steeds grotere monoculturen die steeds meer management (bureaucratisering) nodig hebben waardoor de leverage steeds slechter wordt. Het leidt ook tot een grotere kwetsbaarheid voor externe processen van discontinuïteit omdat de daarvoor noodzakelijke strategische organische flexibiliteit verdampt in interne controlesystemen. De impact van wijziging van wet- en regelgeving zoals toezichthouderschap en wijziging procesmonopolie en splitsing van juridisch adviseur en proces advocaat, de toename van steeds groter wordende law firms en door veranderende wet- en regelgeving disruptieve innovatie, zal dan leiden tot een chaotisch, destructie- en herstructureringsproces zoals thans ook zichtbaar is in de UK.

10.2.7 Groei door volume of door specialisatie is een gevaarlijk scenario

Groei door volume alleen is dus een gevaarlijk scenario. Groei door specialisatie alleen is ook een gevaarlijk scenario. Voor de law firm zal dus niet gekozen kunnen worden voor één waardediscipline zoals Treacy & Wiersema of Porter stellen (Porter, 1989; Treacy & Wiersema, 1995). Er zal aangesloten dienen te worden bij de opvatting van Weggeman dat de drie waardedisciplines van Treacy & Wiersema alle drie gelijktijdig aanwezig dienen te zijn, en wel alle drie op het niveau van een groter of gelijk rapportcijfer 8! (Weggeman, 2007, p.52–53). Dat dat andere eisen stelt aan advocaten en de managing partner is evident. Uit het materiaal van dit onderzoek bij deze populatie kunnen – zonder er bedrijfseconomische aspecten bij te betrekken – toch drie voorzichtige conclusies getrokken worden.

- Groei door toename van het aantal partners (ook in het geval van een fusie) en een nadruk op OpEx waardediscipline is een gevaarlijk scenario en leidt niet tot een marktgerichte oriëntatie.
- Een vraaggerichte oriëntatie en een andere dan de OpEx waardediscipline, bijvoorbeeld door het zoeken van de niche in de markt op grond van inhoudelijke expertise is een gevaarlijk scenario, want dit leidt tot dure aanbodgerichtheid en diensten.
- Innovatie dient altijd gericht te zijn op het innoveren van het volledige businessmodel.

10.2.8 ICT in Nederland nog gericht op bestaand interne productieproces

In de literatuur worden dramatische (micro en macro) effecten van de introductie van ICT in de legal industry op het businessmodel voorspeld. De voornaamste exponent daarvan is Susskind (Susskind, 1996, 2000a, 2000b, 2008). Onze analyse verwerpt dit inzicht voor Nederland. Men is daar al in de fase van prijsconcurrentie. Conclusie kan zijn dat ICT in Nederland vooral gericht is op het interne productieproces. Er kan pas sprake zijn van een dergelijke innovatieve ontwikkeling als law firms een volledig unbundled dienstenpakket hebben en ook andere producten of diensten gaan aanbieden. Dan zal er een impact op het businessmodel zijn. We zien dat in toenemende mate in Groot Brittannië gebeuren. Ondanks de voorspelling van Richard Susskind – al in 1996 en min of meer herhaald in 2008 – wordt zijn inzicht in de law firm en het deels verdwijnen van de advocaat voor Nederland vooralsnog geen bewaarheid. *‘It takes two to tango. Technology has not enough lawyers to dance with’* en datzelfde geldt wellicht voor potentiële klanten wordt nogal eens als verklaring genoemd. De markt is eenvoudig te klein (Frahan & Blondé, 2008).

10.3 De dynamiek van een law firm

Om meer van de dynamiek van de law firm te begrijpen introduceren we de *dynamische kaart van de law firm*. Dat model geeft de dynamiek tussen

- de – zogenoemd – ‘normale’ ontwikkeling van de law firm in zijn klassieke opzet aan, met een aantal branchespecifieke aspecten (dus inclusief het P^2 -archetype)
- de daaruitvolgende incrementele marktorientatie en accenten van de identiteit (waardedisciplines)
- de verstoring van de continuïteit die zich opdringt vanuit de context van de law firm, de ‘buiten-context’
- de verstoring van de continuïteit die zich opdringt vanuit organiseringsprocessen, de ‘binnen-context’
- de interventies van de managing partner.

10.3.1 De dynamische kaart van de law firm

Op grond van dit onderzoek kan in deze dynamische kaart de aard of kwaliteit van de relatie tussen deze krachten worden benoemd en zodoende een begrip van de dynamiek in de law firm worden opgebouwd. Vanuit de complexiteitstheorieën weten we ook dat dit een foto is, een momentopname. Omdat dit het geval is bij elk analysemodel en op elk analysemoment speelt, stellen we aan de dynamische kaart geen hogere eisen dan mogelijk is. We lichten deze redenering toe aan de hand van een willekeurige law firm uit dit onderzoek.

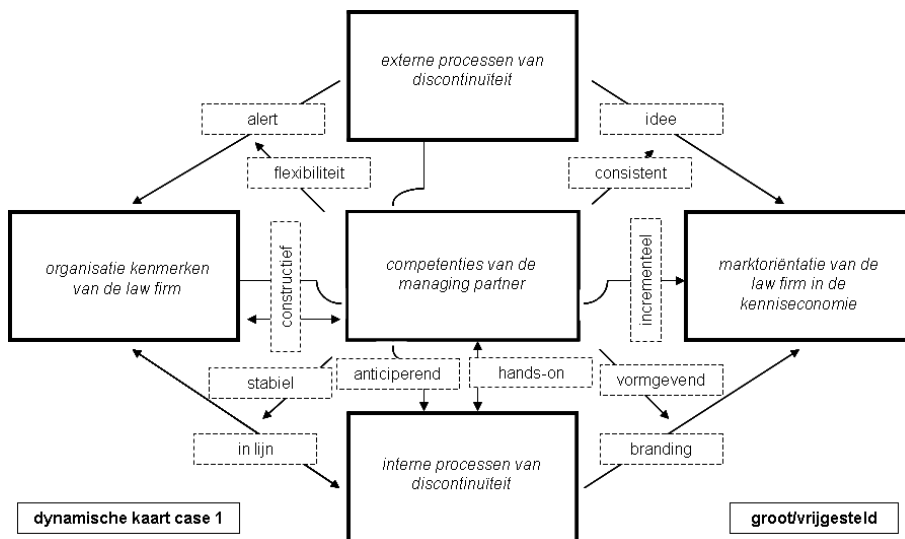


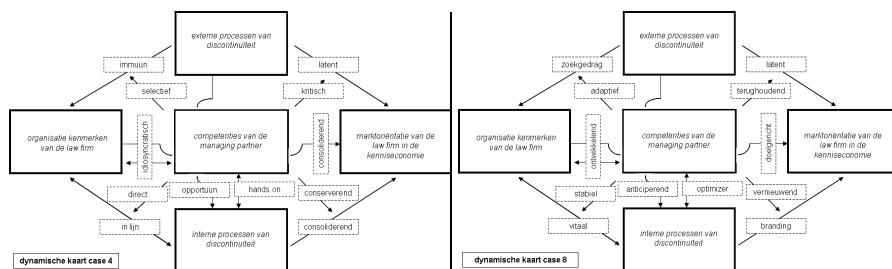
Fig. 48 - Dynamische kaart van de law firm als analysemodel

De dynamiek van deze law firm laat zich als volgt lezen en literair beschrijven:

*In deze grote law firm met een vrijgestelde bestuurder zien we een voortdurende alertheid op externe ontwikkeling en zoekt men flexibele aanpassingen naar werkvormen en structuren, mede door consistent te zoeken naar ideeën voor het verder ontwikkelen van de marktoriëntatie. Deze managing partner bereidt de interne organisatie voor op invloeden van buiten en anticipeert, mede door zijn hands-on stijl van managen op een aantal interne processen. Zodoende is er sprake van een stabiele constructie van de normale ontwikkeling van de law firm, die vooral het karakter heeft van een vasthoudende wens tot incrementele evolutie. De informatie die van buiten naar binnen gebracht wordt, wordt hands-on passend gemaakt op de bestaande interne processen en door de managing partner vormgegeven en geënt op het proces van vermarkting en het verder ontwikkelen van het merk van dit kantoor.
Business as newusal!*

Op deze wijze levert de *dynamische kaart van de law firm* een bijdrage aan het vat krijgen op en het kunnen begrijpen van de dynamiek van een law firm en is als zodanig ook een waardevolle bijdrage aan het verder ontwikkelen van de theorie over professionele organisaties, meer in het bijzonder de law firm.

10.3.2 De dynamiek van een aanbodgerichte en een vraaggerichte law firm
We presenteren hieronder nu eerst de dynamische kaart van een law firm met een typisch aanbodgerichte marktoriëntatie (case 4) gevolgd door de dynamische kaart van law firm met een typisch vraaggerichte marktoriëntatie (case 8) en vergelijken die slechts op enkele relaties ter adstructie. Om layout technische redenen zijn de kaarten hier verkleind weergegeven. Voor de grotere – en beter leesbare – versies daarvan wordt verwezen naar de bijlage.



Indicaties van aanbodgerichtheid zijn:		Indicaties van vraaggerichtheid zijn:	
invloed van externe processen van discontinuïteit op kenmerken law firm	immuun	invloed van externe processen van discontinuïteit op kenmerken law firm	zoekgedrag
sturing van managing partner op invloed van externe processen van discontinuïteit op kenmerken van de law firm	selectief	sturing van managing partner op invloed van externe processen van discontinuïteit op kenmerken van de law firm	adaptief
invloed van interne processen van discontinuïteit op marktorientatie	consoliderend	invloed van interne processen van discontinuïteit op marktorientatie	branding
sturing van managing partner op invloed van interne processen van discontinuïteit op marktorientatie	conserverend	sturing van managing partner op invloed van interne processen van discontinuïteit op marktorientatie	vernieuwend

Het blijkt dus mogelijk gecodeerde begrippen uit het veldonderzoek in de dynamiek van de twee archetypes van de law firm in te voegen. Op deze wijze levert dat voor wat betreft de geformuleerde zogenoemde *discriminerende karakteristieken* een bijdrage aan het vat krijgen op en het kunnen begrijpen van een belangrijk aspect van de law firm, te weten de marktorientatie. Dat is een waardevolle bijdrage aan het verder ontwikkelen van de theorie over professionele organisaties, meer in het bijzonder de law firm.

10.3.3 De dynamiek en de koppeling met de competenties

In 10.3.2 presenteerden we de dynamische kaart met de kwalitatieve invulling van de relaties voor een typische aanbodgerichte marktorientatie en een typische vraaggerichte marktorientatie. In hoofdstuk 9 presenteerden we het competentieprofiel voor de managing partner. We illustreren hieronder de samenhang en bruikbaarheid van de competentieprofielen in de aansturing van de aanbodgerichte en de vraaggerichte law firm en de transitie van de aanbodgerichte naar vraaggerichte oriëntatie op een tweetal relaties ter adstructie.

Case 4: Aanbodgericht

Relatie B: Invloed van externe processen van discontinuïteit op kenmerken law firm
= **immuun**



Sturing van managing partner op invloed van externe processen van discontinuïteit
op kenmerken van de law firm = **selectief**



MANAGEMENT COMPETENTIE

Besluitvormend

Competentie om aanbodgerichte oriëntatie te bestendigen	(Transitie-) Competentie om vraaggerichte oriëntatie te ontwikkelen
regelend	ontwerpen
Draagt zorg voor een goede besluitvorming door tijdig medestanders te zoeken en gebaseerd op kennis over wat er speelt binnen en buiten het kantoor en door performance middelen beschikbaar te stellen die leiden tot een verdere stabiliseren van het kantoor	Draagt zorg voor een goede besluitvorming door accuraat te delegeren aan praktijkgroep-/sectie voorzitters, ondersteunende diensten en/of officemanagement, gebaseerd op kennis over wat er speelt binnen en buiten het kantoor, performance, beleidsvoornemens en meer of minder concrete prognoses, middelen en mensen beschikbaar te stellen ten einde een verdere ontwikkeling en groei van het kantoor te bevorderen

Relatie H: Invloed van interne processen van discontinuïteit op marktorientatie
= **consoliderend**



Sturing van managing partner op invloed van interne processen van discontinuïteit
op marktorientatie = **conserverend**



MANAGEMENT COMPETENTIE

Resultaatgerichtheid

Competentie om aanbodgerichte oriëntatie te bestendigen	(Transitie-) Competentie om vraaggerichte oriëntatie te ontwikkelen
korte termijn	lange termijn
Bewaakt resultaten van het kantoor door duidelijke en praktische doelen te stellen en voortgang daarvan (eventueel gedelegeerd) te bewaken met een accent op de praktische haalbaarheid op korte termijn, mede door het stellen van zichzelf als voorbeeld; beoordeelt nieuwe ideeën op kosten/baten op de korte termijn; integreert vooral werk en expertise	Stelt doelen op basis van analyse van interne en externe informatie en bewaakt de richting en de inrichting waarmee doelen gerealiseerd kunnen worden door integratie te bevorderen tussen huidig en toekomstig werk, expertise en organisatiesupport

Case 8: Vraaggerichte marktorientatie

Transformatie-oriëntatie

Gebruikt externe ontwikkelingen om organisatie en diensten te vernieuwen. Ziet innovatie als noodzakelijke voorwaarde voor groei

Reputatiemanagement

Positioneert het (kantoor als) merk als centrum van gespecialiseerde actuele kennis temidden van strategische hoogstaande partners.

In de dynamische kaart getekend:

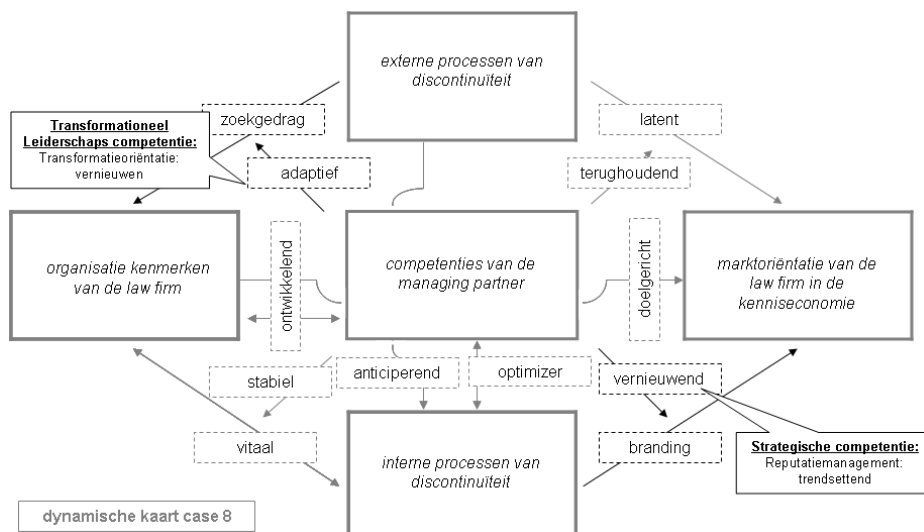


Fig. 50 - Competenties in dynamische kaart - vraaggericht

10.4 Koppeling tijdsbesteding van de managing partner aan Jaques niveaus

We vermoedden eerder een verdeling van tijdsbesteding naar functieniveau volgens ons ontwikkelde model aan de hand van de inzichten van Jaques. We kunnen concluderen dat er op grond van deze resultaten voor deze doelgroep, en met deze wijze van dataverzameling, geen begin van een bewijs is dat er een patroon bestaat tussen de tijdsbesteding van de managing partner over de vijf competentieniveaus met de marktorientatie.

10.5 Prelude op een nieuw conceptueel model voor de law firm: 4-D model

In deze studie is eerst een analyse gemaakt van de opvatting van uiteenlopen de auteurs op het gebied van marktorientatie en zijn deze vervolgens gekoppeld aan waardedisciplines (Kok, Hillebrand, & Biemans, 2003; Leeftlang, 2006; Molenaar, 1997; Plat, Kramer & Odekerken, 2005; Prahalad & Ramaswamy, 2007; de Vries & Helsdingen, 2005; Webster, 1992). Omdat dat te weinig houvast gaf voor verdere exploratie zijn de belangrijkste principes van deze auteurs geïntegreerd in twee hoofdcategorieën: aanbodgericht en vraaggericht. Daarna is dat geconverteerd naar de law firm. Dat heeft uiteindelijk geleid tot twee nieuwe archetypes: *de aanbodgerichte law firm* en *de vraaggerichte law firm*. Deze zijn richtinggevend voor dit onderzoek geweest en leveren inzichtgevend resultaten op. Niet enkel leverde dat een typologie op, het

bleek mogelijk daar competenties aan te koppelen die nodig zijn een dergelijk type law firm te realiseren.

Eerder formuleerden we als kritiek op de marktoriëntatie-indeling van Molenaar dat die uiteindelijk verwarring oplevert omdat alle oriëntaties onder de niet-goed dekkende noemer marktoriëntaties gebracht worden. Dat kan nu anders geformuleerd worden. In Molenaars indeling lopen marktoriëntaties vanuit het marketingperspectief en organiseerprincipes vanuit (strategisch) managementperspectief teveel door elkaar. Het is een te vroege integratie van deze twee perspectieven en dat levert verwarring op. Men kan nu redeneren dat als gevolg van de reductie naar de twee hoofdcategorieën (aanbod en vraaggericht) het marketingperspectief scherper wordt ten koste van het managementperspectief. Er worden, met andere woorden, ook belangwekkende noties 'weggegooid'.

We bespraken eerder het model van Gardner, Morris en Anand waarin zij stellen dat er een evenwicht moet zijn tussen drie factoren voor ontwikkeling: de werkvoorraad ('*turf*'), interne expertise en organisatiesupport en dat het tot falen leidt als er geen sprake is van een gelijktijdige, evenwichtige verdeling van deze drie factoren (Gardner, Morris & Anand, 2007). De missing link in dit model is het marketingperspectief. Anders gezegd: hoe komt de werkvoorraad tot stand, welk soort werk voor welke klanten en vanuit welke marktoriëntatie.

10.5.1 Voorlopig nieuw conceptueel model: het 4-D law firm

Het is nu mogelijk een voorlopig conceptueel model te ontwerpen dat de dynamiek van de marktoriëntatie, de waardediscipline, de interne expertise, de organisatiesupport en het management geeft en dat nog beter aangeeft in welke arena's competenties voor de managing partner ingezet dienen te worden (als uitbreiding van koppeling aan niveau). In feite is dit model onafhankelijk geworden van differentiatie naar aanbodgericht of vraaggericht en ook onafhankelijk geworden van de keuze voor één dominante waardediscipline. Door dit laatste komen we ook tegemoet aan de stelling van Weggeman dat alledrie de waardedisciplines op hoog niveau dienen te zijn voor de professionele dienstverlening (Weggeman, 2007). We construeren daartoe het zo te noemen *4-D law firm model* als volgt:

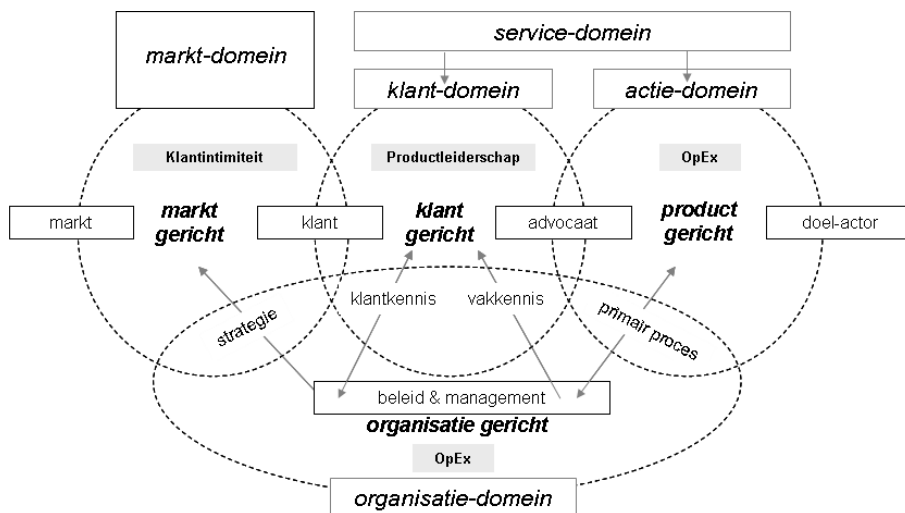


Fig. 51 - 4-D law firm model

- Routing vanuit cliëntniveau: in de wereld zijn actoren die juridische vraagstukken hebben, de markt voor juridische vraagstukken, door inspanningen van de law firm kan een actor een cliënt worden, die cliënt wordt toegewezen aan een advocaat, die advocaat verricht juridische diensten voor de cliënten tegen een andere actor (in dit model genoemd de doel-actor).
- Er zijn drie grote domeinen te onderscheiden: het marktdomein (buiten), het organisatiedomein (binnen) en het servicedomein. Het servicedomein is te splitsen in het klant-domein (klantbehandeling) en actie-domein (de dienst zelf, daar waar de dienst tot expressie komt)
- Er zijn vier integrerende oriëntaties nodig: voor het marktdomein een marktgerichtheid voor het organisatiedomein een organisatiegerichtheid voor het servicedomein een combinatie van klantgerichtheid en productgerichtheid
- Aan de vier oriëntaties zijn de waardedisciplines te koppelen
- Er zijn zo vijf organiseerprocessen te onderscheiden, die we hieronder kort beschrijven:

1. Strategisch marktproces	analyse van trends en ontwikkelingen, netwerken, strategic partnering, beïnvloeding van de markt marktsegmentatie, branding, reputatie, strategisch HRD, carrièreperspectieven
2. Beleid- en managementproces	planning & control, marketing en acquisitiebeleid, pr, ken- en stuurgetallen, opleidingsbeleid, HRM

3. Klantkennis proces	interesseren van cliënten voor de diensten, lokale activiteiten, sponsoring, samenstelling, flexibiliteit en actualiteit van het dienstenassortiment en advocaten; collectief actueel brengen, houden en circuleren van cliëntkennis en ontwikkelingen bij bestaande cliënten en in de context van de cliënten; cross selling,
4. Kennisondersteunend proces	individueel en collectief actueel brengen, houden en circuleren van expertise en ontwikkelingen in het juridisch kennisdomein met het oog op bestaande en potentiële cliëntgroepen, leren van stagiaires
5. Primair productie proces	allocatie van zaken aan expertise, juridische administratie, boekhouding, office management, middelenbeheer; continue verbetering van bestaand dienstenassortiment en passend maken en houden op de bestaande cliënten, ondersteuning van stagiaires

10.5.2 Het 4-D law firm model en de competenties

Eerder beredeneerden we dat het door ons ontworpen *4D-model* de dynamiek van de marktorientatie, de waardediscipline, de interne expertise, de organisatiesupport en het management als samenstel van interactie de arena's aangeeft waardoor helder wordt welke competenties door de managing partner ingezet dienen te worden en waar. We stelden ook dat dit model onafhankelijk geworden is van differentiatie in aanbodgericht of vraaggericht en ook onafhankelijk geworden is van de keuze van één dominante waardediscipline omdat deze dimensies in de organisatieprocessen zijn geïntegreerd. Dit maakt dat het in deze studie ontworpen competentieprofiel goed aansluit, mede omdat de vijf niveaus van Jaques zowel in het geïntegreerde *4D-model* als in de afzonderlijke domeinen daarvan evenals in de afzonderlijke organisatieprocessen aanwezig zijn. Dit geeft bovendien het recursieve karakter van organiseerprocessen goed aan (Beer, 1994). Het is ook mogelijk de niveaus van competenties globaal toe te wijzen.

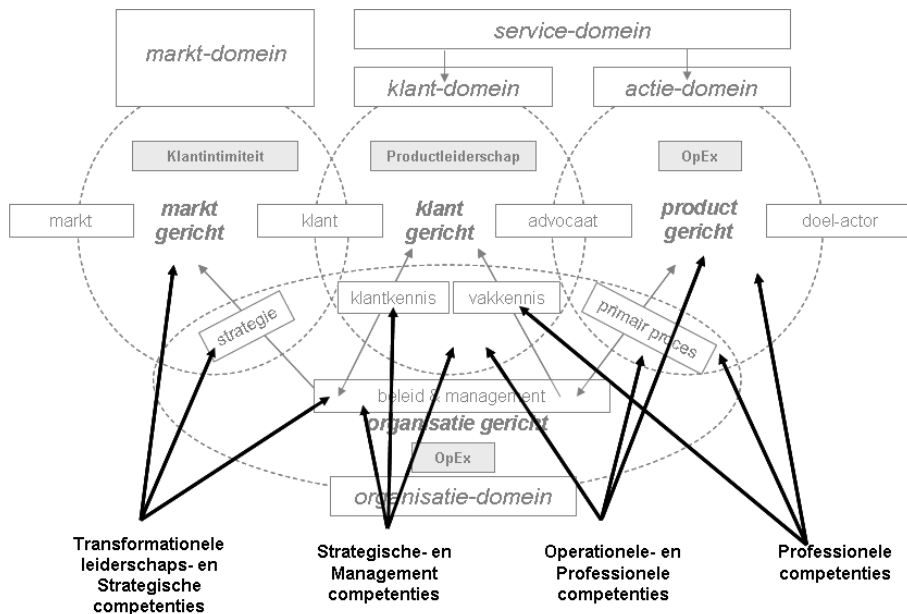


Fig. 52 - Competenties in 4-D law firm model

10.6 Confrontatie van de resultaten en analyses met de law firm literatuur

Resultaten uit het onderzoek die onderdelen van de law firm theorie **ondersteunen** zijn de selectiemethode van de managing partner per toerbeurt, dat de managementtaken on-top op het advocatenwerk komen, dat de rol vooral het karakter heeft van integrator, dat er meestal sprake is van een standaard departementalisatie, dat de discussie managerialism versus professionalism inderdaad levendig, dat veel van de activiteiten vooral de integratie van werkvoorraad, expertise en organisatiesupport betreffen en dat de law firm nog steeds gezien wordt als een career-company.

Resultaten uit het onderzoek die onderdelen van de law firm theorie **ter discussie stellen** zijn de suggestie dat er een meer vraaggerichte marktorientatie bij grote kantoren zou zijn of dat bij grote kantoren klantintimiteit of productleiderschap dominant zouden zijn, dat er sprake zou zijn van veel innovatie initiatieven, dat management in de law firm zeldzaam zou zijn, dat de introductie en innovatie van ICT grote veranderingen op zou leveren, dat innovaties moeten passen binnen het bestaande businessmodel. Differentiatie in de law firm is nog geen voldragen thema, herstructurering is nog geen thema in de law firm/branche in de onderzochte groep, er is geen verschil in tijdbesteding van de managing partner over verschillende functieniveaus of een verschil per marktorientatie.

Resultaten uit dit onderzoek die onderdelen van de law firm theorie **aanvullen** zijn de toekenning van competenties naar actieterrein, een generiek en een specifiek gedifferentieerd competentieprofiel van de managing partner, een aantal dominante thema's en dynamische samenhangende dimensies die te vatten zijn in een dynamische kaart, de prioriteiten in waardediscipline, een prototype van een instrument om de marktoriëntatie te beoordelen, de VG-index, en het archetype aanbod- en vraaggerichte law firm.

Resultaten uit het onderzoek die vragen naar **nieuw onderzoek** ter verrijking van de law firm theorie zijn de twee geconstrueerde archetypes, het 4-D law firm model, de leverage en kantoor grootte, de strategische organisatorische flexibele respons op externe veranderingen, de ontwikkelingen van de arbeidsmarkt als probleem. Er is nog geen adequate Organizational Life Cycle analyse- of verklaringsmodel voor ontwikkelingsfasen van de law firm, innovaties en cultuur en business-model, de invloed van ICT op de advocatuur, differentiatie, de dreiging van herstructurering, conflicten in de law firm en het verder ontwikkelen van de VG-index met bedrijfseconomische gegevens, het verder ontwikkelen van een instrument om de marktoriëntatie te meten, de relatie schaal grootte, bestuurdersvorm en leverage (ook economisch) en de toepassing van de *situational analysis methode* (Clarke) voor het beter begrijpen van de dynamiek van het kantoor.

10.7 Beperkingen van deze studie

Dit is de – voor zover ons bekend – eerste uitgebreide studie naar het functioneren van de managing partner van de law firm in context. Het heeft veel moeite gekost deze context beperkt te houden tot het strikt noodzakelijke.

Er zijn een aantal *methodologische bezwaren* aan deze studie. Deze hebben voor een belangrijk deel te maken met het kwalitatieve karakter. Zo heeft de onderzoeker een aantal inschattingen moeten maken die bron waren voor verdere analyse. Deze inschattingen zijn ook gebruikt om schema's, tabellen of figuren te maken om patronen te ontdekken. Hoewel hiermee wel voldaan wordt aan de kwaliteitscriteria zoals deze geformuleerd zijn in 8.6, blijven er altijd interpretatievraagstukken. In dit kwalitatieve onderzoek is ook geen relatie gelegd met de exacte omvang van de law firm en zijn ook (verbanden met) omzet, rendement en financiële gegevens buiten beschouwing gelaten. Door de schaarse en beperkte law firm literatuur zijn veel analogie redeneringen gebruikt uit kennisdomeinen van andere branches – zoals accountancy – om grip te krijgen op het organisatieverschijnsel. De samenstelling van de

onderzoeksgroep is niet representatief. Tenslotte bedienen we ons in deze studie van de wetenschappelijke taal en het begrippenkader uit de managementwetenschappen; dit staat ver af van de taal die in de juridische sector gebruikt wordt.

Dit onderzoek heeft een *beperkte scope*. Er is geen aandacht besteed aan generatieverschillen die nogal eens bepalend kunnen zijn voor personeelsopbouw, expertise, conflicten, carrièreperspectieven en management (Bontekoning, 2007). Cultuur, ook als plaats voor identiteiten en cultuur in relatie tot veranderingsprocessen, is slechts en-passant genoemd. Dit thema is – ook methodologisch – te complex om in deze studie te integreren (de Caluwé, 2009; de Man, 2009; Prud'homme van Reine & Dankbaar, 2009; Schoemaker, 2006c, 2007). Er is in dat verband ook geen rekening gehouden met genderverschillen en promotiebeleid (Nijhuis, 2009) of met beperkingen van mobiliteit (een partner van het ene kantoor wordt niet zonder meer partner op een ander kantoor) of mobiliteit na conflicten.

Tenslotte kan gelden als bezwaar dat er sprake is van een *beperkte praktijk*. Deze studie beperkt zich tot de kleine en middelgrote law firms in een locale of regionale topos. Hoewel er aanwijzingen zijn dat de onderzoeksgroep een afspiegeling zou zijn van de populatie, is dat niet vastgesteld. Het is niet ondenkbaar dat een aantal opmerkingen relevantie zouden kunnen hebben voor de topkantoren in Nederland, maar daarover kunnen we hier niet speculeren.

11. Samenvatting



Law firms (advocatenkantoren) lopen in Nederland uiteen van eenpersoonsorganisaties (eenpitters) tot grote organisaties. Het dominante archetypische model is het ‘partnership/professional’ model, de zgn. P^2 structuur. Deze structuur houdt in dat de professional tevens eigenaar/partner van de firma is. De marktorientatie is over het algemeen aanbodgericht. Er is nog weinig oog voor wat de markt van een law firm vraagt. Onder invloed van de kenniseconomie komen er andere vragen op de law firm af. De law firm is te typeren als een kennisintensieve professionele dienstverleningsorganisatie die oplossingen voor juridische vraagstukken van cliënten levert. De meerderheid van de medewerkers bestaat uit hoog opgeleide professionele kenniswerkers in een uitvoerende functie. Leidinggeven aan professionals, aan advocaten, aan kenniswerkers is niet eenvoudig. Managen is ook niet populair onder advocaten en de introductie van het management denken in de advocatuur is niet eenvoudig.

De traditionele law firm wordt regelmatig uit haar evenwicht gebracht door enerzijds dynamische interne processen van discontinuïteit zoals vraagstukken van de interne organisatie, met discontinue processen die nu eenmaal bij alle organisaties horen, zoals groeiperikelen, fluctuatie in de werkvoorraad en personeelsvraagstukken en anderzijds externe processen van discontinuïteit, zoals veranderende wetgeving, arbeidsmarkt en veranderende klantvragen. De externe processen van discontinuïteit zijn nagenoeg onbeheersbaar, omdat de advocaat of het kantoor hierop geen invloed heeft. We beschouwen in deze studie de interne processen van discontinuïteit en de externe processen van discontinuïteit als dynamiserend. Deze processen produceren turbulentie die uiteindelijk niet te negeren valt. In dit spanningsveld ligt de functie van de leidinggevende, de managing partner en de vraag is daarbij welke competenties de managing partner nodig heeft om de noodzakelijke veranderingen in de kenmerken van de law firm en een marktgerichte oriëntatie te begeleiden. Dit is in het kort het onderwerp van deze studie.

Deze studie verheldert de vier dominante dimensies – organisatiekenmerken, marktoriëntaties, interne- en externe processen van discontinuïteit – en brengt deze in relatie met het competentiedenken. Zo leidt een beschouwing van aspecten van de dimensie organisatiekenmerken – zoals de P²-structuur, organisatiestructuren, cultuur, eigenaarschap, monopoliepositie en het type diensten – tot een eerste werkdefinitie van de law firm. Een dergelijke definitie bleek – opmerkelijk genoeg – in de literatuur nog niet te bestaan.

In dit proefschrift wordt vervolgens voortgebouwd op deze werkdefinitie. We integreren concepten uit theorieën over marktoriëntatie, kenniseconomie, marketing, organisatiestrategie, klantkennis, strategische flexibiliteit, marktstrategieën, generieke aanbod- en vraaggerichte organisaties, karakteristieken van de KIO en van de kenniswerker, aspecten van diensten en van dienstverlenende organisaties en de *resource based view* versus de *market based view*. Zodoende construeren we een conceptueel prototype van de aanbodgerichte versus de vraaggerichte law firm.

Processen in de law firm worden gedynamiseerd door de invloed van de externe processen van discontinuïteit. In dit proefschrift kiezen we voor het concept van de evolutie van de organisatie in zijn omgeving. We synthetiseren effecten van internationale ontwikkelingen in de legal industry op dienstverlening, het procesmonopolie, de groei van de advocatuur in Nederland, toename in concurrentie, marktwerking, de invloed van ICT en technologie en arbeidsmarktontwikkelingen. Een andere bron van dynamiek is de invloed van de interne processen van discontinuïteit op de law firm. We bespreken Organizational Life Cycles, de discussie managerialism versus professionalism, de (micro) invloed van de introductie van ICT en technologie op organisatie en individu, de integratie van werkvoorraad, expertise en organisatiesupport, carrièreperspectieven en partnerschap en tenslotte conflicten.

Aan de hand van het Time Span-model van Jaques – in deze studie zowel als analysemodel en als ordeningsmodel gebruikt – word een uitvoerige verkenning naar potentieel zinvolle competenties voor de managing partner gedaan. Daartoe worden de functielagen van dit model gekoppeld aan organiseerprocessen. Dat levert theoretische kennis op van vijf belangrijke competentiegebieden: professionele competenties, operationele competenties, management competenties, strategische competenties en transformationeel leiderschap competenties.

Het traditionele archetype – het P²-model – tracht de law firm te begrijpen vanuit eigenaarschap en uitvoering. In dit proefschrift worden twee nieuwe archetypes ontwikkeld die richting geven aan het veldonderzoek: de aanbodgerichte law firm en de vraaggerichte law firm. Dit model is een integratie van de marktoriëntatie van de law firm, de functieportfolio van de managing partner, de noodzakelijke drempel competenties en specifieke competenties en corresponderende tijdverdeling van de professional.

Dit proefschrift ontwikkelt een index (de VG-index) die het mogelijk maakt aan de hand van de samenhang tussen de bestuurdersvorm, de leverage, de waardediscipline, de marktoriëntatie en de schaalgrootte law firms te vergelijken. Allereerst concluderen we dat de innovatieve law firm nog een mythe is. Onderwerp van de meeste innovatietrends is vooral verbetering van het organiseren van het werk, veelal in de fase van het er over nadenken.

In de law firm literatuur is de verbinding met marktoriëntatie nog afwezig. We gebruiken in de studie het concept *waardedisciplines* – Productleiderschap, Operational Excellence (OpEx) en Klantintimiteit – om meer inzicht te verkrijgen. Hoewel men wellicht anders zou verwachten zijn de grote kantoren aanbodgericht met een OpEx-waardediscipline en lijkt er geen relatie tussen de schaalgrootte, bestuurdersvorm en businessmodel. Kleine kantoren met collegiale besturing hebben een betere leverage. Kantoren met een vraaggerichte marktoriëntatie hebben een andere waardediscipline dan OpEx. Het toepassen van een andere waardediscipline dan OpEx geeft slechtere leverage.

We concluderen in deze studie ook dat groei door alleen volume of door alleen specialisatie een gevaarlijk scenario is. Het is tevens opvallend dat de – in de literatuur – verwachte ICT-revolutie voor Nederland nog geen feit is. ICT is in Nederland nog gericht op het bestaande interne productie- en administratieproces en vakbibliotheek.

Om de dynamiek in de afzonderlijke law firms inzichtelijk, begrijpbaar en vergelijkbaar te maken, aangrijpingspunten voor verandering te vinden en de dynamische verschillen tussen de aanbodgerichte- en de vraaggerichte law firm te kunnen vatten is in deze studie een zogenoemde *dynamische kaart* ontwikkeld. Het doel van dit onderzoek was het ontwikkelen van competenties voor de managing partner. We koppelen dus de geformuleerde competenties aan de archetypes. Zo kunnen we naast de dynamiek van elke law firm in een oogopslag het gedrag van de managing partner – zoals dat gerapporteerd is in het veldonderzoek – plaatsen, evenals aanwijzingen vinden wat te doen om van aanbod- naar een vraaggerichte marktoriëntatie te komen.

Zodoende tekenen zich – op grond van de besproken theorieën, bevindingen en conclusies in deze studie – contouren af van een mogelijk nieuw conceptueel model van de law firm. Dat kan aanleiding zijn voor vervolgonderzoek en praktische toepassing.

In deze studie wordt een gedifferentieerde ideaaltypische – zo men wil archetypische – definitie van een law firm voorgesteld, gebaseerd op een ontwikkeling van aanbodgerichte naar vraaggerichte marktorientatie. Deze definitie verlegt het accent van de al bekende archetypes van de law firm die gebaseerd zijn op eigenaarschap en de *resource based view* naar een marktgerichte benadering en verrijkt deze met aandacht voor de sturingscomponent. Voor zover is na te gaan is dit ook het eerste onderzoek waarin noodzakelijke competenties voor managing partners gesystematiseerd worden. Deze systematiek verrijkt daarmee ook het eerder genoemde intern gerichte P²-model mede door de systematische koppeling van dit model aan de marktorientatie. Dit onderzoek geeft ook een eerste aanwijzing omtrent het soort competenties bij een transitie van een aanbodgerichte marktorientatie naar een vraaggerichte marktorientatie. Ook wordt door dit onderzoek de complexiteit van de rol van de managing partner in een krachtenveld tussen continuïteit en min of meer normale organische veranderingen van de law firm en discontinue krachten in de context meer inzichtelijk.

12. Literatuur

- Ackroyd, S. & Muzio, D. (2004). Understanding change in the professional organisation: more evidence and argument based on the experience of the British legal profession. *Lancaster University Management School Working Paper; 2004/033*.
- Ackroyd, S. & Muzio, D. (2007). The reconstructed professional firm: explaining change in English legal practices. *Organization Studies*, 28(05): 729-8406, pp. 729-747.
- Adizes, I. (1985). *How to solve the mismanagement crisis. Diagnosis & treatment of management problems* (5th ed.). Santa Monica: Adizes Institute.
- Adizes, I. (1999). *Managing corporate lifecycles*. Paramus: Prentice Hall Press.
- Advocatie (red.). (2008). *Ruzie tussen team Van der Waal en Bird & Bird*. Retrieved 27-05-2008, from <http://www.advocatie.nl/page?1,2782>
- van Aken, T. (2007). De opdracht van HRD: Vluchten kan niet meer. Contouren van een Rijnlandse HRD-beroepsuitoefening. *Opleiding & Ontwikkeling*, 09-2007, pp. 17-20.
- van Aken, T. & Camps, T. (1997). *Organiseren van denkwerk*. Assen: van Gorcum.
- Alberdingk Thijm, C. A. (2007). De zevende kernwaarde: ondernemerschap. In: Bekkers, W. M., Van Hooijdonk, M., Kortmann, S. C. J. J. et al. (Eds.), *De Advocatenstandaard* (pp. 133-140). Den Haag: SDU Uitgevers.
- Albert, S. & Whetten, D. A. (2004). Organizational identity. In: Hatch, M. J. & Schulz, M. (Eds.), *Organizational identity* (pp. 89-119). Oxford: University Press.
- Aldrich, H. E. (2007). *Organizations and environments* (reprint 1979 ed.). Stanford: Stanford University Press
- Allingham, B. D. & Mill, D. R. (2000). *Successful law firm management. A practical guide to solving the problems of managing law firms*. Edingburgh: W.Green/Sweet & Maxwell.
- Alvesson, M. (2004a). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson, M. (2004b). Organization: from substance to image? In: Hatch, M. J. & Schultz, M. (Eds.), *Organizational identity* (pp. 161-183). Oxford: University Press.
- Amason, A. C. & Schweiger, D. M. (1997). The effect of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational performance. In: De Dreu, C. W. K. & Van De Vliert, E. (Eds.), *Using conflicts in organizations*. London: Sage Publications.
- van Amelsvoort, P. J. L. M. (1992). *Het vergroten van de bestuurbaarheid van productie-organisaties*. Vlijmen: ST Groep.
- van Amelsvoort, P. J. L. M. (1999). *De moderne sociotechnische benadering. Een overzicht van de sociotechnische theorie*. Vlijmen: ST Groep.
- Anthony, S. D., Goulait, D. J. K. & McLaughlin, C. (2006). Seven principles of disruptive innovation. *Strategy & Innovation November-December*, pp 14-16.
- Apostoli, M. (2006). *Advocaat en kennismanagement (PhD-thesis)*. Amsterdam, VU.

- Argyris, C. & Schön, D. A. (1974). *Theory in Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Arts, W., Batenburg, R. & Groenwegen, P. (Eds.). (2001). *Een kwestie van vertrouwen. Over veranderingen op de markt voor professionele diensten en in de organisatie van vrije beroepen*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Arts, W., Batenburg, R., Groenwegen, P. & Raub, W. (2001). Vrije beroepsuitoefening en professionele dienstverlening: een kwestie van vertrouwen? In: Arts, W., Batenburg, R. & Groenwegen, P. (Eds.), *Een kwestie van vertrouwen. Over veranderingen op de markt voor professionele diensten en in de organisatie van vrije beroepen* (pp. 152–172). Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Axelrod, R. & Cohen, M. D. (1999). *Complexiteit in organisaties. Een raamwerk voor het management*. London: Prentice Hall.
- van Baalen, P., Weggeman, M. & Witteveen, A. (Eds.). (2002). *Kennis en management*. Schiedam: Scriptum.
- Baarda, D. B., de Goede, M. P. P. & Teunissen, J. (1997). *Basisboek. Kwalitatief onderzoek*. Houten: Stenfert Kroese.
- Baarsma, B. & Felsö, F. (2005). *Het proces als domein. Over de effecten van het procesmonopolie van de advocatuur*. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek/Universiteit van Amsterdam.
- Baets, W. (2003). Communities of practice: terug naar de fundamenteën. *Opleiding en Ontwikkeling*, 3 (2003), pp. 5–7.
- Bahnan, N., Coleman, L. J. & Kelkar, M. (2007). The quality of service. *Proceedings of ASBBS, Volume 14 Number 1*.
- Bakema, F. & Weggeman, M. (2002). Implicaties van de Santiago-theorie voor de inrichting van kennisintensieve organisaties. In: Baalen, P. V., Weggeman, M. & Witteveen, A. (Eds.), *Kennis en management*. Schiedam: Scriptum.
- Baker, W. (2001). *Netwerken. Over het waarderen, opbouwen en gebruiken van sociaal kapitaal*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Bal, M. (1997). *Narratology. Introduction to the theory of narrative* (2nd ed.). Toronto: University of Toronto Press.
- Bannier, F. (2007). De publieke verantwoordelijkheid van de advocaat. *Advocatenblad*, 2007/4, pp. 122–125.
- Barendrecht, J. M. (2002). Partners, hun advocatenkantoren en hun Orde: twee pleidooien naar aanleiding van een enquête. *NJB*, pp. 1013–1014.
- Barendrecht, J. M. (2004, 20-03-04; rectificatie 22-03-04). 'Juristerij kost Nederlandse bedrijven 8 a 9 miljard'. *NRC*.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, pp. 656–665.
- Barney, J. B. (1991a). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 99–120.
- Barney, J. B. (1991b). The Resource-Based model of the firm: origins, implications, and prospects. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 97–98.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, Vol. 1951, No. 1986, 1173–1182.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2005). *Transformational leadership* (2nd ed.). New York: Psychology Press.

- Beer, S. (1994). *Brain of the Firm* John Wiley & Sons: Wileys.
- Bekkers, W. M., van Hooijdonk, M., Kortmann, S. C. J. J. & Suyver, J. J. H. (Eds.). (2007). *De Advocatenstandaard*. Den Haag: SDU Uitgevers.
- Bennis, W. (1994). *De manager als koordanser. Nadenken over leiderschap en verandering*. Amsterdam: Contact.
- Bennis, W. G., Benne, K. D. & Chin, R. (1972). *The planning of change*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Bergenhenegouwen, G. J., ten Horn, H. F. K. & Mooijman, E. A. M. (1997). Competentie-ontwikkeling. Kerncompetenties van organisaties als leidraad voor de ontwikkeling van medewerkers. In: *Handboek Effectief Opleiden* (Vol. 5/9, 1.4-1.01-1.23).
- Bergenhenegouwen, G. J., Mooijman, E. A. & Tillema, H. H. (1999). *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Bergman, H. (1996). Mr. G.W. Wilbers over arbeidsmarktcommunicatie (interview). In: *Meesterlijk communicatie* (pp. 56–63). Den Haag: NOvA/SDU Uitgeverij.
- Bijlsma-Frankema, K. M. & A.B. Drooglever Fortuijn. (1997). De kwalitatieve datamatrix als analyse instrument. *Tijdschrift voor sociale wetenschappen*, Vol. 42 No.4, pp.448–459.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Block, P. (1987). *The empowered manager*. San Francisco: Jossey/Bass.
- Boardman-Weston, J. (1998). *Buying and implementing information technology for better service delivery*. Paper gepresenteerd op MBA Legal Practice, Nottingham Law School, Nottingham.
- Boardman-Weston, J. (2001b). *More than you want to know about IT in knowledge management*. Paper gepresenteerd op MBA Legal Practice, Nottingham Law School, Nottingham.
- Boardman-Weston, J. (2001c). *ICT and core capabilities*. Paper gepresenteerd op MBA Legal Practice, Nottingham Law School, Nottingham.
- Boardman-Weston, J. (2001d). *ICT in law firm finance and accounting*. Paper gepresenteerd op MBA Legal Practice, Nottingham Law School, Nottingham.
- Boardman-Weston, J. (2002). *IT in knowledge management*. Paper gepresenteerd op MBA Legal Practice, Nottingham Law School, Nottingham.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Amsterdam: Boom.
- Boje, D. M. (2001). *Narrative methods for organizational & communication research*. London: Sage Publications.
- Bolhuis, A. (1996). Resultaat- en gedragsgericht werken in het AZG. Voor (meer) kwaliteit van zorg en dienstverlening. *AZG Managementcahiers*, no. 1.
- Bontekoning, A. (2007). *Generaties in Organisaties*. Universiteit van Tilburg, Tilburg.
- Bood, R. & Coenders, M. (2004). *Communities of practice. Bronnen van inspiratie*. Utrecht: Lemma.
- Boomsma, S. & Borrendam, A. v. (2000). *Kwaliteit van dienstverlening. De integratie van dienstenmarketing, kwaliteit en management* (3e ed.). Alphen aan de Rijn: Samson.

- Boonstra, J. & de Caluwé, L. (2006). *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer.
- Boonstra, J. J. (Ed.). (2004). *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Born, M. P. (1995). *Het meten van prestatiegerichtheid*. Amsterdam: Born.
- ten Bos, R. (2005). *Modes in management. Een filosofische analyse van populaire organisatietheorieën*. Amsterdam: Boom.
- Bowen, G. A. (2006). Grounded theory and sensitizing concepts. *International Journal of Qualitative Methods*, 5 (3) September 2006.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information. Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Braster, J. F. A. (2000). *De kern van casestudy's*. Assen: Van Gorcum.
- den Breejen, J. (2004). Rendement van leren en veranderen. Een resultaatgerichte aanpak in een Excelerende Organisatie. Zaltbommel: Thema.
- Briggs, A. & Burke, P. (2003). Sociale geschiedenis van de media. Van boekdrukkunst tot internet. Amsterdam: Sun.
- Brock, D., Powell, M. J. & Hinings, C. R. (1999). *Restructuring the professional organization: accounting, health care and law*. London: Routledge.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1996). Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. In: Cohen, M. D. & Sproull, L. S. (Eds.), *Organizational learning*. London: Sage Publications.
- Bruining, T. & Haffmans, J. (2001). Werken aan communities of learning en communities of practice. *Opleiding & Ontwikkeling*, 11-2001, 7–10.
- Bryan, B., Goodman, M. & Schaveling, J. (2006). *Systeemdenken. Ontdekken van onze organisatieproblemen*. Den Haag: Academic Service.
- Buelens, M. (1992). *Management en effectieve organisatie*. Tiel: Lannoo.
- Buningh, C. A. & Kok, J. (1987). *Organisatie en personeelsbeleid in ontwikkeling*. Alphen aan de Rijn: Samson.
- Bunker, B. B. & Rubin, J. Z. (Eds.). (1995). *Conflict, cooperation & justice. Essays inspired by the work of Morton Deutsch*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis. Elements of the sociology of corporate life* (repr. ed ed.). London: Ashgate Publishing Group.
- Burke, W. & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, Vol. 18, pp. 523–545.
- Burton, T. & Walsh, D. (1998). The role of personnel in change processes: introducing the 'charabanc of change' typology. *Strategic Change*, Volume 7, Issue 7, p. 407–420.
- Cadwell, C. M. (2001). *Individuele instructie. On-the-job training*. Velp: TFC.
- de Caluwé, L. I. A. (2009). Culturen veranderen. *M&O. Tijdschrift voor Management en Organisatie*, Nr. 3, mei/juni, pp. 113–123.
- de Caluwé, L. I. A. & Vermaak, J. (2006). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige* (2e geh. herz. ed.). Alphen aan de Rijn: Samson.
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, Vol. 32, No. 35, Organization Design, (May, 1986), pp. 1539–1553.

- Cameron, K. S. & Whetten, D. A. (1981). Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycles. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1981): 1525–1544.
- Cap Gemini Ernst & Young Strategy Academy Zenc. (2004). *ICT Innovatie in Nederland: Een strategische analyse van het Nederlandse ICT-innovatiesysteem*. De Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Carnall, C. (2007). *Managing change in organizations*. Harlow: Prentice Hall.
- Caruna, A., Pitt, L. & Berthon, P. (1999). Excellence-market orientation link: some consequences for service firms. *Journal of Business Research*, Vol. 44, pp. 5–15.
- Castells, M. (2000). *The information age: Economy, society and culture. Volume I. The rise of the network society* (2nd ed ed.). Oxford: Blackwell Publishing.
- Cevat, M. P. (2000). *Hoe krijg je professionals in beweging. Verandermanagement in professionele organisaties*. Amsterdam: Business Contact.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory. A practical guide through qualitative analysis*. London: Sage Publication.
- Checkland, P. (1999). *Systems, thinking, systems practice*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Cheetam, G. & Chivers, G. (2005). *Professions, competence and informal learning*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Cheverton, P. (2006). *Understanding brands*. London: Kogan Page.
- Choo, C. W. (1998). *The knowing organization. How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. Oxford: Oxford University Press.
- Christensen, C. M. (2003). *The innovator's dilemma. When new technologies cause great firms to fail*. New York: HarperCollins Publishers.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E. & Raynor, M. (2003). Is your organization capable of disruptive growth? (Chapter 7). In: *Innovator's solution. Creating and sustaining successful growth* (pp. 177–213). Boston: Harvard Business School Publishing.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E. & Raynor, M. (2003). *Innovator's solution. Creating and sustaining successful growth*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Cilliers, P. (1998). *Complexity & postmodernism. Understanding complex systems*. London: Routledge.
- Clarke, A.E. (2009). From grounded theory to situational analysis. In: J. M. Morse, Noeragers Stern, P., J. Corbin, et al. *Developing Grounded Theory. The second generation* (pp. 194–235). Walnut Creek: Left Coast Press, Inc.
- Coase, R. H. (1990). *The firm, the market and the law*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Coenen, B. (2004). *Het verborgen lijden in organisaties. Een pleidooi tegen de aanpassing*. Soest: Nelissen.
- Coffey, A. & Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Commissie van Wijnen (2006). Een maatschappelijke Orde. Den Haag: Ministerie van Justitie.

- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 121–154.
- Coolhaas, W. P. (1975). *Practische navigatie op zee*. Den Haag: ANWB.
- Cooper, D. J., Hining, C. R., Greenwood, R. & Brown, J. L. (1996). Sediments and transformation in organizational change: the case of Canadian law firms. *Organization Studies*, 17/4, 623–647.
- Cooper, R. G. & Edgett, S. J. (1999). *Product development for the service firm. Lessons from market leaders*. New York: Basic Books.
- Cornelissen, A. (1990). *Logica van het gevoel. Stabiliteitslagen in de cultuur als nesteling der emoties*. Amsterdam: Stichting Essence.
- Covey, S. R. (2004). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Cranston, M. B. (2002). Using vision to shape lawyers and law firms. In: Murphy, C. (Ed.), *Inside the minds: Leading lawyers. The art & science of being a successful lawyer*. Boston: Aspatore.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2005). *Organization development & change* (8th ed.). Ohio: South Western.
- van Dale. (2008). *Digitale Nederlandse woordenboek*. Retrieved 06-08-2008, from <http://www.vandale.nl>
- Dana, D. D. (1999). *Managing Differences*. Kansan: MIT.
- Darwin, J., Johnson, P. & McAuley, J. (2002). *Developing strategies for change*. Harlow: FT Prentice Hall.
- Dawson, R. (2000). *Developing knowledge-based client relations. The future of professional services*. Boston: Butterworth & Heinemann.
- Decision Strategies International. (2008). *Legal transformation study: Your 2020 vision of the future*. Minneapolis: Legal Research Center.
- Dekker, H. & Backhuis, K. (1997). Competencemanagement in de praktijk. *Opleiding en Ontwikkeling*, 6-1997. pg. 16–25.
- van Delden, P. (1991). *Professionals. Kwaliteit van het beroep*. Amsterdam: Veen.
- Despres, C. & Chauvel, D. (Eds.). (2000). *Knowledge horizons. The present and the promise of knowledge management*. Boston: Butterworth Heinemann.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict. Constructive and destructive processess*. London: Yale University Press.
- Dewulf, L. (1999). Ontwikkelen van competenties. Implicaties van het introduceren van competenties voor de praktijk van opleiding en ontwikkeling. *Opleiden en ontwikkeling*, 1/2-1999.
- Dijkstra, E. & Vleemink, R. (2004). *Pilotonderzoek naar een prijsindexstatistiek voor de advocatuur*. Voorburg: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Dijkstra, J. & N. van der Lee. (2002a). *Competentiemanagement in de praktijk*. Schiedam: Scriptum.
- Dijkstra, J. J. & de Vey Mestdag, C. N. J. (2005). *ICT in de rechtspraak*. Den Haag: Lemma.
- Dijkstra, T. (Ed.). (2002). *Coachen bij de overheid*. Den Haag: Reed.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 1983, Vol. 48 (April:147–160).

- Dolfsma, W. (2004). The process of new service development - issues of formalization and appropriability. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 8, No. 3 (sept. 2004), pg. 319–337.
- van Dongen, H. J., W.A.M. de Laat, & Maas, A. J. J. A. (1996). *Een kwestie van verschil. Conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie*. Delft: Eburon.
- Doorewaard, H. & Meihuizen, H. E. Strategic performance options in professional service organisations. *Human Resource Journal*, vol. 10 no 2, 39–57.
- Drenth, J. D. (1975). *Inleiding in de testtheorie*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Dresden, C. S. H. H. (2002). *Competentiemanagement. Geschikt voor alle leeftijden. Opzet, invoering en evaluatie van ontwikkelingsgericht personeelsbeleid*. Den Haag: SDU.
- de Dreu, C. K. W. (2005). *Bang voor conflict? De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- de Dreu, C. K. W. & Gelfand, M. J. (Eds.). (2007). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. New York: Lawrence Erlbaum.
- de Dreu, C. K. W. & van de Vliert, E. (Eds.). (1997). *Using conflicts in organizations*. London: Saga Publ.
- de Dreu, C. K. W. & Weingart, L. R. (2003a). A contingency theory of task conflict and performance in groups and organizational teams. In: West, M., Tjosvold, D. & Smith, K. (Eds.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. pp. 151–165). Chichester: Wiley.
- de Dreu, C. K. W. & Weingart, L. R. (2003b). Task versus relationship conflict and team effectiveness: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741–749.
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. New York: HarperCollins Publishers.
- Drucker, P. F. (2001). *The Essential Drucker*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Dubois, D. D. (1993). *Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change*. Amherst: HRD Press Inc.
- Dullaert, C. & H.F.M. van de Griendt. (2003). Het managen van een advocatenkantoor. *Advocatenblad*, 5 7 maart 2003, 202 ev.
- Dullaert, C. W. M. & Griendt, H. F. M. v. d. (2004). *De lastige partner. Management van een advocatenkantoor*. Den Haag: Reed Business Information.
- van Dun, F. (2000). *Order and Conflict*. Paper gepresenteerd in module 1 van de Master of Arts in Conflictmanagement, Universiteit Maastricht, Maastricht (ongepubl.). Maastricht: Universiteit Maastricht.
- Dunn, P. & Baker, R. (2003). *The firm of the future. A guide for accountants, lawyers, and other professional services*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Dyer-Smith, M. (2006). The form of time: A special theory for the human sciences. *International Journal of Applied Psychoanalytic Studies*, 3(4), pp. 336–347.
- Dyer, C. (1999). Barristers in leading criminal cases face cuts in income in move to reduce bill to taxpayers. *The Guardian*, 03-08-1999.
- Edwards, M. R. & Ewen, A. J. (1996). *360 Feedback. The powerful new model for employee assessment & performance improvement*. New York: Amacom.

- Empson, L. (Ed.). (2007). *Managing the modern law firm. New challenges, new perspectives* Oxford: Oxford University Press.
- Engelbregt, J. & Kruijer, N. (2008). *Peoplemanagement en resourcemanagement*. Amsterdam: Boom.
- Engers, T., Vork, L. & Melguizo, M. C. P. (2000). Kennisproductiviteit in groepen. In: Wagenaar, S. (Ed.), *HRD-Thema* (Vol. Stimuleren van kennisproductiviteit). Alphen aan de Rijn: Samson.
- Enter, H. A. & de Vuyst, B. (1996). Van kern- naar managementcompetenties. *Gids voor Personeelsmanagement*, 1-1996, pg. 42-45.
- Espejo, R. (Ed.). (1996). *Organizational Transformation And Learning. A Cybernetic Approach To Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Espejo, R. & Harnden, R. (1989). *The Viable Systems Model - Interpretations and applications of Stafford Beer's VSM*. Chichester: Wiley.
- Europese Commissie. (2006). De nieuwe definitie van KMO's. Informatiebrochure en modelverklaring, *Europa. Gateway to the European Union*.
- Faasen, R. (2008). *Trends in de commerciële dienstverlening. Een kwalitatief onderzoek naar de relatie tussen legal counsel en advocaat, in opdracht van Eversheds Faasen*. Amsterdam: Boer & Croon.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Field, J. (2000). *Lifelong learning and the new educational order*. Stoke on Trent: Trentham Books.
- Fisher, R. W., Ury, W. & Patton, B. (1999). *Excellent onderhandelen*. Amsterdam: Contact.
- Fleishman, E. A. & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behaviour related to employee grievance and turnover. *Personnel Psychology*, 15, 43-56.
- Flikkema, M. & van Otterlo, R. C. H. (2003). Van halfwas tot professional. Management van professionals vanuit ontwikkelingsperspectief. *Opleiding & Ontwikkeling*, 2003/2002.
- Flikkema, M., Cozijnsen, A. & 't Hart, M. (2003). Innovatieklimaat, dé katalysator van innovatie in diensten. *Holland Management Review*, pp. 68-82.
- Flören, R. H. & Wijers, E. J. (1996). *Handboek van het familiebedrijf* (2e ed.). Breukelen: Nyenrode University.
- Folger, J. P., Poole, M. S. & Stutman, R. K. (1997). *Working through conflict. Strategies for relationships, groups, and organizations* (3rd ed.). New York: Longman.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. London: Thousand Oaks.
- de Frahan, A.H. & B. Blondé (2008). Towards 2018: Unlocking the missing link in law firm management. *Toplegal International*, april 2008.
- Franzen, G. (Ed.). (2000). *Combineren van merken en producten*. Deventer: Samson.
- Franzen, G. & Bouwman, M. (1999). *De mentale wereld van merken*. Alphen aan de Rijn: Samson.
- Franzen, G. & Bouwman, M. (2001). *Strategisch management van merken*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Fruytier, B. & Lange, W. d. (1997). Gemakkelijker gezegd dan gedaan. *Gids voor personeelsmanagement*, 3-1997, p. 47-50.

- Frye, N. (2008). The Northrop Frye International Literary Festival.
- Gabriel, Y. (Ed.). (2004). *Myths, stories, and organizations. Premodern narratives for our times*. Oxford: Oxford university Press.
- Galanter, M. & Palay, T. (1991). *Tournament of lawyers. The transformation of the big law firms*. Chicago: University of Chicago Press.
- Galanter, M. & Palay, T. (1994). *The many futures of the big law firm*. Paper gepresenteerd op Conference on the Commercialization of the Legal Profession 1994; South Carolina Law Review.
- Gardner, H., Morris, T. & Anand, N. (2007). Developing new practice: recipes for success. In: L. Empson, E. (Ed.), *Managing the modern law firm. New challenges, new perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Gersick, K., Davis, J. A. & Hampton, M. M. (1997). *Van generatie op generatie. De levenscyclus van familiebedrijven*. Amsterdam: Contact.
- Gibb Dyer, W. (2005). Organization development in the entrepreneurial firm. In: French, W., Bell, C. H. & Zawacki, R. A. (Eds.), *Organizational development and transformation. Managing effective change*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Giddens, A. (1971). *Capitalisme & modern social theory. An analysis of the writings of Marx, Durkheim and Max Weber*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity. Self and society in the late modern age*. London: Blackwell Publ.
- Gijssels, C. (2002). Kritisch realisme en sociologisch onderzoek. *Tijdschrift voor Sociologie*, Volume 23 - Nr. 21, pp. 21–44.
- Gioia, D. A., Schutz, N. & Corley, K. G. (2004). Organizational identity, image, and adaptive instability. In: Hatch, M. J. & Schulz, M. (Eds.), *Organizational identity* (pp. 349–377). Oxford: University Press.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1999). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine De Gruyter.
- Glasl, F. (1981). De dynamiek van de escalatie. *M&O. Tijdschrift voor Management en Organisatie*.
- Glasl, F. (1997). *Konfliktmanagement. Ein handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater* (6 Auflage ed.). Bern: Paul Haupt.
- Glasl, F., Kalcher, T. & Piber, H. (Eds.). (2004). *Professionelle Prozessberatung*. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt; Freies Geistesleben.
- Goijarts, F. & Zaanen, P. (Eds.). (1998). *Coachen op resultaat en gedrag*. Maarsen: PiMedia.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, Vol. 8, No. 4 December 2003, 597–607.
- Goldman, S. & Hoogenboom, D. (1998). *De waardebeoordeling van kennis in ondernemingen. No brains, no value*. Amsterdam: Addison Wesley Longman Nederland.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17(Winter Special Issues), 109–122.
- Grant, R. M. (2000). Shifts in the world economy: The drivers of knowledge management. In: Depres, C. & Chauvel, D. (Eds.), *Knowledge horizons. The present and the promise of knowledge management*. Boston: Butterworth & Heinemann.

- Grant, R. M. (2002). *Contemporary strategy analysis. Concept, techniques, applications* (4th ed.). Oxford: Blackwell Publishing.
- Gray, J. T. & Clegg, S. R. (2003). *How do professions form, organize and change?* AEGIS Working Paper 2003-03, Western Sydney: University of Western Sydney.
- Greenwood, R. & Empson, L. (2003). The professional partnership: relic or exemplary firm of governance? *Organization Studies*, Vol. 24(6): pp. 909–933.
- Greenwood, R. & Hinings, C. R. (1993). Understanding strategic change: the contribution of archetypes. *Academy of Management Journal*, 1993, Vol. 36, 1052–1–81.
- Greenwood, R. & Hinings, C. R. (1998). Organizational design types, tracks and the dynamic of strategic change. *Organization Studies*, Vol. 9, 293.
- Greenwood, R., Hinings, C. R. & Brown, J. (1990). P²-form. Strategic management: corporate practices in professional partnerships. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4, 725–755.
- Greenwood, R., Hinings, C. R., Brown, J. & Cooper, D. (1997). Promoting the professions. *Business Quarterly*, summer 1997, 64–70.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, juli-aug 1972.
- Groenland, E. (2009). Tellen of snappen? KWALON - Tijdschrift voor Kwalitatief Onderzoek, 2009, jrg. 14, nr. 2, p.16.
- de Groot, A. D. (1961). *Methodologie. Grondslagen van onderzoek en denken in de gedragswetenschappen*. Den Haag: Mouton.
- de Groot, S. A. (2005). *Presteren met professionals. Prestatieverbetering binnen kennisintensieve organisaties*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Gryskiewicz, S. G. (1999). *Positive turbulence. Developing climates for creativity, innovation, and renewal*. San Francisco: Jossey-Bass Publ.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Gummerrsson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Gunst, J. & Bruinsma, F. (2002a). *Advocaten en advocatuur in loondienst. Een evaluatieonderzoek naar de verordening op de praktijkuitoefening in dienstbetrekking*. Den Haag/Utrecht: WODC/Universiteit van Utrecht.
- Gunst, J. & Bruinsma, F. (2002b). *Advocaten in Nederland. Een NJB-enquête. NJB*, 2002/21.
- Gunst, J. & Bruinsma, F. (2004). Hoe commercieel zijn advocaten? MNP en MDP in ieder geval een brug te ver. *NJB*, 2004/20.
- Haak, T. (1997). Development Centers: hulpmiddel bij persoonlijke ontwikkeling. *Opleiding & Ontwikkeling*, 5-1997, p. 25–29.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams. Setting the stage for great performers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamers, J. J. A., Israel, J. & Vliet, L. P. W. v. (2002). *Inleiding personenvennootschappen*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers.
- Handy, C. (1993). *Understanding organizations*. London: Penguin Books.
- Hanlon, G. (2004). Abel: English lawyers between the market and the state. the politics of professionalism. *The Modern Law Review*, Vol. 68, Issue 1, pp. 172–174, dec. 2004.

- Harinck, F. (2009). *Basisprincipes praktijkonderzoek*. Antwerpen: Garant.
- Harrison, R. & Kessels, J. (2004). *Human resource development in a knowledge economy. An organisational view*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Hart, S. & Murphy, J. M. (1998). *Brands: the new wealth creators*. New York: New York University Press.
- Haslam, S. A. (2001). *Psychology in organizations. The social identity approach*. London: Sage Publications.
- Hatch, M. J. & Schutlz, M. (2004a). Introduction. In: Hatch, M. J. & Schutlz, M. (Eds.), *Organizational identity* (pp. 1–16). Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M. J. & Schutlz, M. (Eds.). (2004b). *Organizational identity*. Oxford: Oxford University Press.
- Hax, A. C. & Wilde, D. L. (2001). *The Delta project. Discovering new sources of profitability in a network economy*. New York: Palgrave.
- Hearn Mackinnon, B. (2006). Requisite organization theory and employment relations. *International Journal of Applied Psychoanalytic Studies*, 3(4), pp. 325–335.
- Heene, A. & Schamp, T. (2001). Concurren op basis van competenties. In: Gent, B. V. & Zee, H. V. D. (Eds.), *Handboek Human Resource Development*. Den Haag: Elsevier.
- Heijden, T. J. v. (Ed.). (1999). *Competentiemanagement. Van belofte naar verzilvering*. Deventer: Kluwer.
- Hemelrijk, W. (2008). *Peoplemanagement*. Zaltbommel: Thema.
- Henssen, E. W. A. (1998). *Twee eeuwen advocatuur 1798 - 1998*. Deventer: Kluwer.
- Hersey, P. (1991). *Situationeel leidinggeven*. Amsterdam: Van Veen Uitgevers.
- Heugens, P. (2009). Een mooie toekomst voor een chronisch tekortschietend vakgebied. *Holland Management Review*, nr. 125 - 2009, 63–69.
- Hildebrandt, B. W. & Kaufman, J. (1988). *The successful law firm: new approaches to structure and management* (2d. ed ed.): Prentice Hall Law & Business.
- Hipple, J., Hardy, D., Wilson, S. A. & Michalski, J. (2001). Can corporate innovation champions survive? *Chemical Innovation*, nov. 2001 - Vol. 21, NO. 11, pp 14–22.
- Hirschhorn, L. (2006). Professionals, authority and group life: a case study of a law firm. *Human Resource Management*, Vol. 28, pp. 235–252.
- Hirschhorn, L. & Barnett, C. K. (1993). *The Psychodynamics of organizations*. Chicago: Temple University Press.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty. Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hoebeke, L. (2008). Het modieuze discours over innovatie. *Filosofie in Bedrijf. Tijdschrift voor cultuur, management en organisatie*, pp. 17–26.
- Hoogerwerf, E. C. (1997). *Opnieuw leren organiseren. Sociotechniek in actie-theoretisch perspectief*. Utrecht: Lemma.
- Hooghiemstra, T. (1991). Managers en management development. *Opleiding en Ontwikkeling, 1991-10*, pg. 18–22.
- van den Hoonaard, W. C. (1997). *Working with sensitizing concepts*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Houdijk, J. C. A. (2006). *Advocatuur en notariaat: tussen profijt en professie. Verslag en uitkomsten van het congres over de vrije beroepen in de Paleiskerk te Den Haag*. Radboud Universiteit, Nijmegen.
- Howard, J. H. (1991). Leadership, management and change in the professional service firm. *Business Quarterly*, Spring 1991.
- Hurst, D. K. (1995a). *Crisis & renewal. Meeting the challenge of organizational change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hurst, D. K. (1995b). Crisis and renewal: Ethical anarchy in mature organizations. *Business Quarterly* Winter 1995 (1933).
- Hutjes, J. M. & van Buuren, J. A. (1992). *De gevalsstudie. Strategie van kwalitatief onderzoek*. Heerlen: Open Universiteit.
- Jacobs, D. (2000). *Het kennisoffensief. Slim concurreren in de kenniseconomie* (2e bijgew. ed.). Alphen aan de Rijn: Samson.
- Jacobs, R. W. (1994). *Real time strategic change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publ.
- Jagtenberg, R., de Roo, A., Blank, J. & van Hulst, B. (2006). *Kosten en kansen. Een onderzoek naar individuele arbeidsconflicten binnen de Nederlandse politie*. Rotterdam: Ecorys.
- Janssens, E. & Meerts, J. (Eds.). (2003). *Het beroepsgeheim van de advocaat in Europese context. Le Secret Professionel de l'avocat dans le Contexte Européen. The Lawyer's Professional Secrecy in a European Context*. Gent: Larcier.
- Jaques, E. (1956). *Measurement of responsibility* (facs. ed.). Gloucester: Cason Hall & Co.
- Javalgi, R. G., Whipple, T. W., Ghosh, A. K. & Young, R. B. (2005). Market orientation, strategic flexibility, and performance: implications for service providers. *Journal of Service Marketing*, 19/4 (2005), pg. 212–221.
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, Vol. 57 (July 1993), 53–70.
- Jaworski, B., Kohli, A. K. & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, pp. 45–54.
- Jehn, K. A. (1997). Affective and cognitive conflict in work groups: Increasing performance through value-based intragroup conflict. In: Dreu, C. K. W. D. & Vliert, E. V. (Eds.), *Using conflicts in organizations*. London: Saga Publ.
- Jenkins, M. & McDonald, M. (1997). Market segmentation: organizational archetypes and research agendas. *European Journal of Marketing*, No. 1, 1997, pp. 17–32.
- Jensen, M. C. (2000). *A theory of the firm. Governance, residual claims, and organizational forms*. Cambridge: Harvard University Press.
- Jenssen, J. I. & Jørgensen, G. (2004). How do corporate champions promote innovations? *International Journal of Innovation Management*, Vol. 8, No. 1 (march 2004), pg. 63–86.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy. Text & cases* (8th ed.). Harlow: FT Prentice Hall.
- Jolink, J., Jonker, J. & Schoemaker, M. (2007). Operational excellence en human resource management - een onmogelijke combinatie? Een analyse van personeelskenmerken in OpEx-organisaties. *Tijdschrift voor HRM, febr.*, pp. 5–23.
- Jung, C. G. (1972). *Archetypen*. Den Haag: Servire.

- Kant, J. & Sprenger, C. (2004). *Faciliteren van kenniskringen. Praktijkboek voor begeleiders van groepen die kennis willen delen en ontwikkelen*. Soest: Uitgeverij Nelissen.
- Karreman, D. & Alvesson, M. (2004). Cages in tandem: management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm. *Organization, Volume 11(1)*, pp. 149–175.
- Karsten, N., Tummers, L., Mulderij, K. & Wester, F. (2008). To read or not to read: over de waarde van vakliteratuur in kwalitatief onderzoek. *KWALON - Tijdschrift voor Kwalitatief Onderzoek, Vol. 39, jrg. 13, nr. 3*, 5–16.
- Kessels, J. W. M. (2000). Wat valt er aan competenties te managen? In: De La Parra, S., Slotman, R., Tillema, H. et al. (Eds.), *Managen van competenties in organisaties*. Utrecht: Lemma.
- Kessels, J. W. M. & Poell, R. F. (Eds.). (2001). *Human Resource Development. Organiseren van het leren*. Alphen aan de Rijn: Samson.
- Keuning, D. & Eppink, D. J. (2003). *Management & organisatie* (8e ed.). Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Kil, A. J. (2001). Gebruik maken van spanningen bij het oplossen van conflicten. *Tijdschrift voor Sociaal Juridische Dienstverlening, april 2001*.
- Kil, A. J. (2007a). KODANI. Analyse instrument voor kwalitatief onderzoek in Microsoft Excel (Version 1.2). Den Haag: Boom
- Kil, A. J. (2007b). Risicoanalyse en mediation. In: Schonewille, M. (Ed.), *TOOLKIT Mediation Advocacy. De kunst om uw cliënt bij te staan in mediation en bij andere methoden van conflicthantering*. Den Haag: Boom.
- Kil, A. J. & Zwanenburg, A. W. C. M. (Eds.). (2008). *Praktijkleer. Beroepsopleiding Advocatuur* (5e ed.). Den Haag: Boom Juridische Uitgevers.
- Kil, A. J. (2009). Compliance en organisatieverandering: van AHAMA naar BAHAMA. In: De Bruin, J., Houben, R. A. M., Hoff, R. J. et al. (Eds.), *Jaarboek Compliance 2010*. Woerden: Nederlands Compliance Instituut.
- Kilg, G., Keohane, R. O. & Verba, S. (1964). *Designing social inquiry. Scientific interference in qualitative research*. New Jersey: Princeton University Press.
- Kimman, E. J. J. M. (2007). No cure no pay. In: Bekkers, W. M. J., Hooijdonk, M. V., Kortmann, S. C. J. J. et al. (Eds.), *De Advocatenstandaard* (pp. 53–63). Den Haag: SDU Uitgevers.
- Kindler, H. S. (1996). *Managing disagreement constructively. Conflict management in organizations*. Menlo Park: Crisp Publ. Inc.
- Kirkpatrick, I. & Ackroyd, S. (2003). Archetype theory and the changing professional organization: a critique and alternative. *Organization, Vol. 10(4)*: 731–750.
- Kirsner, D. (2005). Who was Elliott Jaques? *International Journal of Applied Psychoanalytic Studies, 2(4)*, pp. 318–326.
- Klein, D. A. (Ed.). (1998). *The strategic management of intellectual capital*. Boston: Butterworth Heinemann.
- van Klinken, P. (2004). *De stand van de advocatuur 2004*. Amsterdam: Uitgeverij KSU.
- van Klinken, P. (2006). *De stand van de advocatuur 2006*. Amsterdam: Uitgeverij KSU.

- van Klinken, P. (2008). *De stand van de advocatuur 2008*. Amsterdam: Uitgeverij KSU.
- Kluytmans, F. & Hancké, C. (Eds.). (1993). *Personeelsmanagement* (2e ed.). Heerlen: Open Universiteit.
- Kluytmans, F. & van der Meeren, W. (1995). *Management van Human Resources. Stromen, Stimuleren, Structureren*. Deventer: Kluwer.
- Knowles, M. W., Holton, E. F. & Swanson, R. (1998). *The Adult learner* (5th ed.). Woburn: Butterworth & Heinemann.
- Knudsen, C. (1995). Theories of the firm, strategic management, and leadership. In: Montgomery, C. A. (Ed.), *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis*. Boston: Kluwer.
- Kok, R. A., Hillebrand, B. & Biemans, W. G. (2003). What makes product development market oriented? Towards a conceptual framework. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 7, No. 2 (june 2003), pg. 137–162.
- Kor, Y. Y. & Mahoney, J. T. (2004). Edith Penrose's (1959) Contributions to the resource-based view of strategic management. *Journal of Management Studies*, 41:41 January 2004, pp. 2183–2191.
- Kotter, J. P. (1999). What leaders really do. *Harvard Business Review*, *Breakthrough leadership, december 2001*.
- Kotter, J. P. (2003). *Leiderschap bij veranderingen*. Schoonhoven: Academic Service.
- Kramer, R. M. & Messick, D. M. (Eds.). (1995). *Negotiation as social process. New trends in theory and research*. London: Sage Publications.
- Kriesberg, L. (1998). *Constructive conflicts. From escalation to resolution*. Lanham: Rowman & Littlefield Publ.
- Kruijff, M. A. & Stoker, J. I. (1999). *Managen met competenties. Een permanente dialoog tussen mensen en organisatie*. Amsterdam: Elsevier.
- Kruijthof, C. J. (2005). *Doctors' Orders. Specialists' Day to Day Work and their jurisdictional Claims in Dutch Hospitals*. Erasmus Universiteit, Rotterdam (proefschrift).
- Kuipers, H. & van Amelsvoort, P. (1990). *Slagvaardig organiseren. Inleiding in de sociotechniek als integrale ontwerpleer*. Deventer: Kluwer.
- Kwakman, F. (2007). *The professional service firm of the future. Management challenges for improving firm performance in the new business landscape* (Uitgeleend: Suzanne, Trans.). Breukelen: Nyenrode Business University.
- Lammers, C. J. (1993). *Organiseren van bovenaf en van onderop*. Utrecht: Spectrum.
- Lammers, C. J., Mijs, A. A. & van Noort, W. J. (1997). *Organisaties vergelijkendewijs. Ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties*. Utrecht: Het Spectrum.
- Lashley, C. (2001). *Empowerment. HR strategies for service excellence*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lazega, E. & Pattison, P. E. (1999). Multiplexity, generalized exchange and cooperation in organizations: a case study. *Social Networks*, Vol. 21-1999, pp. 67–90.

- Leeflang, P. S. H. (2006). *Marketing*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Leenen, H., Rosendaal, B. & H. van de Zee. (1997). *Concurreren op deskundigheid*. Alphen aan de Rijn: Samson.
- Leezenberg, M. & de Vries, G. (2007). *Wetenschapsfilosofie voor geesteswetenschappen*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Lendrum, T. (1998). *The strategic partnering handbook. The practitioners' guide to partnership and alliances* (3rd ed.). Sydney: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Lengnick-Hall, M. L. & Lengnick-Hall, C. A. (2003). *Human resource management in the knowledge economy*. San Fransisco: Berrett- Koehler Publishers, Inc.
- Lesser, E. L. (Ed.). (2000). *Knowledge and social capital. Foundations and applications*. Boston: Butterworth & Heinemann.
- Lesser, E. L., Fontaine, M. A. & Slusher, J. A. (Eds.). (2000). *Knowledge and communities*. Boston: Butterworth & Heinemann.
- Levitt, T. (1965). Exploit the product life cycle. *Harvard Business Review*, 43, nov-dec 1965, 81-94.
- Lewin, K. (2000). *Resolving social conflicts. Field theory in social science*. Washington: American Psychological Association.
- Lievegoed, B. C. J. (1984). *Organisaties in ontwikkeling. Zicht op toekomst* (7e ed.). Rotterdam: Lemniscaat.
- Lievens, J. (2004). *Governance in het familiebedrijf. Sleutel tot succes*. Tielt: Lannoo.
- Lipsey, R. G., Courant, P. N., Purvis, S. D. & Steiner, P. O. (1993). *Economics*. New York: HarperCollins CollegePublishers.
- van Loon, R. & Wijsbek, J. (Eds.). (2003). *De organisatie als verhaal. Dialoog en reflectie als uitgangspunt voor de ontwikkeling van organisaties, leiders, teams en medewerkers*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Lorsch, J. W. & Tierney, T. J. (2002). *Aligning the stars. How to succeed when professionals drive results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Loth, M. A. & Gaakeer, A. M. P. (2005). *Meesterlijk recht*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers.
- Løwendahl, B. R. (1997). *Strategic management of professional service firms* (2nd ed ed.). Copenhagen: Handelsskole Forlag.
- Lowyck, J. & Pöysä, J. (2003). Communities of learners: leergemeenschappen als context voor opleiding en ontwikkeling.
- Lucia, A. D. & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models*. San Francisco: Jossey-Bass.
- van Luijk, H. J. L. (2007). Professionele standaarden. In: Bekkers, W. M., Van Hooijdonk, M., Kortmann, S. C. J. J. et al. (Eds.), *De Advocatenstandaard* (pp. 23-31). Den Haag: SDU Uitgevers.
- Maas, J. G. V. & Hoogendijk, M. H. (1999). *Eigen wijsheid voor professionals*. Deventer: Kluwer.
- Mabey, C. & Salaman, G. (1995). *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Blackwell Business Publ.
- MacDonald, K. M. (1995). *The sociology of the professions*. London: Sage Publications.

- Maister, D. (2007). *People, principles and perseverance. Success strategies for professionals and professional firms*. Amstelveen: KPMG.
- Maister, D. H. (1993). *Managing the professional service firm*. New York: Free Press Paperbacks.
- Maister, D. H. (1999). *Management van professionele organisaties*: Academic Service.
- Maister, D. H. (2006). Are law firms manageable? *The American Lawyer*, april 2006.
- Makin, P., Cooper, C. & Cox, C. (1996). *Het psychologisch contract in organisaties*. Schoonhoven: Academic Service.
- de Man, H. (2009). Cultuur en verandering. Beperkingen van het instrumenteel model. *M&O. Tijdschrift voor Management en Organisatie*, Nr. 3, mei/juni, pp. 21–35.
- Markham, S. K. (1998). A longitudinal examination of how champions influence others to support their projects. *Journal of Product Innovation Management*, Volume 15 - November 1998.
- Markham, S. K. & Griffin, A. (1998). The breakfast of champions: Associations between champions and product development environments, Practices and performance. *Journal of Product Innovation Management*, Volume 15 Page 436 - September 1998.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (1990). *Informal and incidental learning in the workplace*. London: Routledge.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations. Three perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Mastenbroek, W. F. G. (1982). *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*. Alphen aan de Rijn: Samson.
- Mayson, S. W. (1992). *Legal practice handbooks. Personal management skills*. London: Blackwell Press Ltd.
- Mayson, S. W. (1997). *Making sense of law firms. Strategy, structure & ownership*. London: Blackstone Press Ltd.
- Mayson, S. W. (1999c, LF008). *The idea of a law firm*. Paper gepresenteerd op MBA Legal Practice, Nottingham Law School, Nottingham.
- Mayson, S. W. (2000c). *Strategy, know-how and competitive advantage*. Paper gepresenteerd op MBA Legal Practice, Nottingham Law School, Nottingham.
- Mayson, S. W. (2000h). *Knowhow and the competitive advantage*. Paper gepresenteerd op MBA Legal Practice, Nottingham Law School, Nottingham.
- Mayson, S. W. (2001a). *Economics in legal practice*. Paper gepresenteerd op MBA Legal Practice, Nottingham Law School, Nottingham.
- Mayson, S. W. (2002a). *Organizational capital*. Paper gepresenteerd op MBA Legal Practice, Nottingham Law School, Nottingham.
- Mayson, S. W. (2002b). *What constitutes the normative environment?* Paper gepresenteerd op MBA Legal Practice, Nottingham Law School, Nottingham.
- Mayson, S. W. (2002c). *Human capital: What? So what? Now what?* Paper gepresenteerd op MBA Legal Practice, Nottingham Law School, Nottingham.
- Mayson, S. W. (2002d). *Towards a capital theory of the firm*. Paper gepresenteerd op MBA Legal Practice, Nottingham Law School, Nottingham.
- Mayson, S. W. (2005). After Clementi: The impending legal landscape. *Managing Partner*, June 2005.

- Mayson, S. W. (2007). *Law firm strategy. Competitive advantage and valuation*. Oxford: Oxford University Press.
- Mayson, S. W. (2007a). *Clementi & Carter: Driving change in the legal sector*. London: The Legal Practice Group.
- Mayson, S. W. (2007b). *Legal services reforms: catalyst, cataclysm or catastrophe?* London: The College of Law.
- McGrath, P. (2005). Thinking differently about knowledge-intensive firms: insights from early Medieval Irish monasticism. *Organization* 2005; 12; 549.
- McKenna, P. J. & Maister, D. H. (2002). *First among equals. How to manage a group of professionals*. New York: Free Press.
- Meerling. (1980). *Methoden en technieken van psychologisch onderzoek. Deel 1*. Meppel: Boom.
- Meerstadt, A. & Nienhuis, P. (1996). De noodzaak van marketingcommunicatie. In: *Meesterlijke communicatie* (pp. 37–49). Den Haag: NOvA/SDU Uitgeverij.
- Megginson, D. & Clutterbuck, D. (1995). *Mentoring in action. A practical guide for managers*. London: Kogan Page.
- de Meza, D. & Lockwood, B. (1998). *The property-rights theory of the firm with endogenous timing of asset purchase*, from <http://econpapers.hhs.se/paper/fthlsepte/364.htm>
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Milkovic, G. T. & Boudreau, J. W. (1994). *Human resource management* (7th ed.). Illinois: Irwin
- Miller, R. B., Heiman, S. E. & Tuleda, T. (2006). *The new successful large account management* (3rd ed.). London: Kogan Page.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg over management*. Amsterdam: van Veen.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. London: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (2003). *Organisatiestructuren. Structures in five: designing effective organizations* (13e ed.). Schoonhoven: Academic Service.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1999). *Op strategie-safari. Een rondleiding door de wildernis van strategisch management*. Schiedam: Scriptum.
- Mnookin, R. H., Peppet, S. R. & Tulumello, A. S. (2000). *Beyond winning. Negotiating to create value in deals and disputes*. Cambridge: Belknap Press.
- Moen, J., Anems, P., Hanse, J. & Vintges, M. (2000). *Leiden of lijden? Het handelingsrepertoire van de manager*. Assen: van Gorcum.
- Molenaar, C. N. A. (1997). *New marketing*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- de Monchy, C. (2008). *Floreren als professional. Werken vanuit een dynamisch perspectief*. Assen: van Gorcum.
- Moor, W. d. (1989). *Stress- en conflictmanagement. Een constructivistische benadering*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organizations*. London: Sage Publications.
- Morgan, G. (1992). *Beelden van organisaties. Images of Organizations*. Schiedam: Scriptum Books.
- Morris, T. & Pinnington, A. (1998). Promotion to partner in professional service firms. *Human Relations*, Vol. 51, No. 1, 3–24.

- Morris, T. & Pinnington, A. (1999a). Continuity and change in professional organisations In: Brocks, D. M., Powell, M. J. & Hinings, C. R. (Eds.), *Restructuring the professional organization (Accounting, Healthcare and Law)* (pp. 200–211). London: Routledge.
- Morris, T. & Pinnington, A. (1999b). Continuity and change in professional organizations. Evidence from British law firms. In: Brock, D. M., Powell, M. J. & Hinings, C. R. (Eds.), *Restructuring the professional organisation*. London: Routledge.
- Morse, J. M. & Richards, L. (2002). *Readme first for a user's guide tot qualitative methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mulder, M. (1978). *Conflicthantering. Theorie en praktijk in organisaties* (2e ed.). Leiden: Stenfert Kroese.
- Mulder, M. (1984). *Omgaan met Macht. Ons gedrag met en tegen elkaar*. Amsterdam: Elsevier.
- Mulder, M. (2002). *Competentieontwikkeling in organisaties: perspectieven en praktijk*. Den Haag: Elsevier bedrijfsinformatie.
- Mulder, M. (2005). *De logica van de macht*. Schiedam: Scriptum.
- Nederlandse Orde van Advocaten. (2003). *Competentieprofiel Advocatuur*. Den Haag: Nederlandse Orde van Advocaten.
- Nederlandse Orde van Advocaten. (2007a). *Kwaliteitsstandaard op de kantoororganisatie*. Den Haag: Nederlandse Orde van Advocaten.
- Nederlandse Orde van Advocaten. (2007b). *Vademecum Advocatuur. Wet- & regelgeving*. Den Haag: Nederlandse Orde van Advocaten.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan, J. (2002). *Managing knowledge work*. New York: Palgrave Macmillan.
- Nijboer, F. (2003). *ING Sectorstudie Advocatuur & Notariaat 2003* Amsterdam: ING.
- Nijhuis, E. (2009). *Een glazen plafond in de advocatuur....* Maastricht: Thesis Master in Conflictmanagement, Universiteit Maastricht.
- Notten, P. v. (2005). Scenario development: a typology of approaches, *OECD*.
- OECD. (2000). *Knowledge management in the learning society. Chapter 1: Understanding the role of education in the learning economy: The contribution of economics*. Paris: OECD.
- OECD. (2001). *The well-being of nations. The role of human and social capital*. Paris: OECD.
- Oetzel, J. G. & Ting-Toomey, S. (Eds.). (2006). *The SAGE handbook of conflict communication*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- van Oosten de Boer, P. F., de Regt, B. H. J. & Messing, A. J. (Eds.). (2006). *De advocaat als ondernemer. De bedrijfsmatige kant van het advocatenkantoor*. Deventer: Kluwer.
- van Osch, W. & van de Wiel, H. (2001). *Competent communiceren. Handboek voor de professional*. Assen: van Gorcum.
- van Otterlo, R. C. H. (2002). Didactiek voor professionals met opleidingstaken. In: *De advocaat als docent. Een professie binnen een professie?* Boom Juridische uitgevers: Den Haag.
- van Otterlo, R. C. H., De Sonnaville, H. K. J. M. & Jansen, P. G. W. (2002). Advocatuur en organisatie: Komt het einde van de zelfstandig gevestigde advocaat in zicht. *Het Advocatenblad, oktober 2002*, 848–852.

- van Otterlo, R. C. H. (2004). Vijftien jaar beroepsopleiding: dilemma's en uitdagingen. In: *15 jaar beroepsopleiding Advocatuur. Historie, dilemma's en uitdagingen*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers.
- van Otterlo, R. C. H. (2005). *(HR-)Management in de rechtspraak*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers.
- van Otterlo, R. C. H. (2007). De opleiding van de advocaat: op weg naar professionaliteit. In: Bekkers, W. M., Van Hooijdonk, M., Kortmann, S. C. J. J., et al. (Eds.), *De Advocatenstandaard* (pp. 13–21). Den Haag: SDU Uitgevers.
- van Otterlo, R. C. H. & Dijkstra, J. H. (2006). *Management & organisatie binnen de professionele juridische dienstverlening*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers.
- van Otterlo, R. C. H. (2008). Is er plaats voor HBO-juristen in de advocatuur? *Ars Aequi, januari 2008*, pp. 659–660.
- van Otterlo, R. C. H. (2008). There once was a world ... De professionalisering van de balie in de moderne tijd (Oratie). Amsterdam: Vossiuspers UvA.
- Pannett, A. (1992). *Managing the law firm*. London: Blackstone Press Ltd.
- Parker Follett. In: Metcalf, H. C. & Urwick, L. (Eds.), *The early sociology of management and organizations* (K. Thompson ed., Vol. III - repr. 2003). London: Routledge.
- van der Pas, M. (ed.) (2009). *Pleidooi voor de klant – verder in advocatuur. Sectorstudie Rabobank*. Utrecht: Rabobank Nederland Directoraat Bedrijven.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). London: Sage Publications.
- Patton, M. Q. (2003). Qualitative evaluation checklist, *Evaluation Checklists Project. Vol. 2003* (pp. 1–13).
- Pearn, M., Roderick, C. & Mulrooney, C. (1995). *Learning organizations in practice*. London: McGraw-Hill Press.
- Penrose, E. (1995a). The theory of the growth of the firm. In: Zack, M. H. (Ed.), *Knowledge and strategy*. Boston: Butterworth & Heinemann.
- Penrose, E. (1995b). *The theory of the growth of the firm* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Persse, J. R. (2001). *Implementing the capability maturity model*. New York: John Wiley & Sons.
- Peter, L. & Hull, R. (1969). *Het Peter principe. Waarom altijd alles verkeerd gaat*. Deventer: Kluwer.
- Peters, J. H. & van Dam, P. (2001). *Dienen en verdienen. Management van dienstverlening*. Assen: van Gorcum.
- Piercy, N. F. & Morgan, N. A. (1993). Strategic and operational market segmentation: a managerial analysis. *Journal of Strategic Marketing*, 123–140.
- Pinnington, A. H. & Morris, T. (1996). Power and control in professional partnerships. *Long Range Planning, Vol. 29, No. 26, 99*. 842–849.
- Pinnington, A. H. & Morris, T. J. (2002). Transforming the architect: ownership form and archetype change. *Organization Studies - 23, 2*, 189–211.
- Pinto, Y. & Pinto, D. (1994). *Interculturele conflicten. Theorie en praktijk*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Pitelis, C. (2002a). Edith's garden and a glass half-full: further issues. In: Pitelis, C. (Ed.), *The growth of the firm. The legacy of Edit Penrose*. Oxford: Oxford University Press.

- Pitelis, C. (Ed.). (2002b). *The growth of the firm. The legacy of Edith Penrose*. Oxford: Oxford University Press.
- Plat, F., Kramer, H. & Odekerken, J. (2005). Marktgerichtheid of marktoriëntatie. Marketeers naar de Frontline!, *Klanten Service Kenniscentrum*.
- de Poot, H. & Mulder, I. (2003). On line community voor kenniswerk en innovatie. *Opleiding en Ontwikkeling*, 3 (2003), pp. 13–17.
- Porter, M. (1989). *Concurrentievoordeel. De beste bedrijfsresultaten behalen en behouden*. Amsterdam: Veen.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: network forms of organization. In: Thompson, G., Frances, J., Levacic, R., et al. (Eds.), *Markets, hierarchies & networks. The coordination of social life* (1991 ed.). London: Sage Publications.
- Prahalad, C. K. (2005). Managing discontinuities: the emerging challenge. In: French, W., Bell, C. H. & Zawacki, R. A. (Eds.), *Organization development and transformation. Managing effective change* (6th ed., pp. 449–459). Boston: McGraw-Hill-Irwin.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1999). The core competence of the corporation. In: Zack, M. H. (Ed.), *Knowledge and strategy*. Boston: Butterworth & Heine-mann.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2007). *The future of competition. Co-creating unique value with customers* Cambridge MA: Harvard Business School Publishing.
- Prein, H. (1982). *Conflicthantering door een derde partij*. Lisse: Swetz & Zeitlinger.
- Projectgroep Beroepsvraagstukken Maatschappelijk Werk. (1990). *Beroepspro-fiel van de maatschappelijk werker*. Utrecht: LVMW.
- Prud'homme van Reine, P. R. & Dankbaar, B. (2009). Mythe en realiteit van het creëren van innovatieculturen. Standaardrecepten versus dynamisch evenwicht op innovatiedilemma's. *M&O. Tijdschrift voor Management en Organisatie*, nr. 3 - mei-juni 2009, pp. 45–60.
- Pruitt, D., Rubin, J. & Kim, S. H. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement*. New York: Random House.
- Pruitt, G. & Carnevale, P. J. (1997). *Negotiation in social conflict*. Buckingham: Open University Press.
- Prusak, L. (1997). *Knowledge in organizations*. Boston: Butterworth & Heine-mann.
- Quinn, J. B. (1994). *De intelligente onderneming. Een nieuw paradigma*. Schoonhoven: Academic Service.
- Quinn, R. E. (1991). *Persoonlijk meesterschap in management. Voorbij ratio-neel management*. Schoonhoven: Academic Service.
- Quinn, R. E. (1998a). *Diepgaande verandering. Ontdek de leider in jezelf*. Schoonhoven: Academic Service.
- Quinn, R. E., Anderson, P. & Finkelstein, S. (1998b). Managing professional intellect: making the most of the best. In: Klein, D. A. (Ed.), *The strategic man-agement of intellectual capital*. Boston: Butterworth Heinemann.
- Quinn, R. E. & Cameron, K. S. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, Vol. 29 No. 21 jan. 1983: 1933–1951.

- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P. & McGrath, M. R. (1996b). *Becoming a master manager* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Raelin, J. A. (1985). Work-patterns in the professional life-cycle. *Journal of Occupational Psychology*, 1985 - 58 - 4, pp. 177-187.
- Raelin, J. A. (2002). *Personal career development for professionals*. Washington: BeardBooks.
- Rapaille, C. (2006). *The culture code*. Un ingenious way to understand why people around the world live and buy as they do. New York: Broadway Books.
- Reddin, W. J. (1980). *Managerseffectiviteit* (2e ed.). Alphen aan de Rijn: Samson.
- Reid, M. (1999, LF014). *Non lawyers as law firm leaders*. Paper gepresenteerd op MBA Legal Practice, Nottingham Law School, Nottingham.
- van Rekom, J. (1998). *Corporate identity - ontwikkeling van het concept en een meetinstrument*. Erasmus (PhD diss.), Rotterdam.
- de Reuver, R. (2003). *Manager en conflict. De constructie en evaluatie van de test voor het hanteren van alledaagse organisatieconflicten (TOC)*. Tilburg: Dutch University Press.
- Richards, L. (1999). *Using NVivo in Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Ritsema van Eck, E. J. & Huguenin, P. (1993). *Conflicthantering en onderhandelen. Een praktische inleiding*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Robinson, D. G. & Robinson, J. C. (1989). *Training for impact. How to link training to business needs and measure the results*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Robinson, R. J. (1995). The conflict-competent organization: a research agenda for emerging organizational challenges. In: Kramer, R. M. & Messick, D. M. (Eds.), *Negotiation as social process. New trends in theory and research*. London: Sage Publications.
- Robson, C. (2002). *Real world research* (2nd ed.). Oxford: Blackwell.
- de Roo, A. & Jagtenberg, R. W. (1994). *Settling labour disputes in Europe*. Deventer: Kluwer.
- Rosendaal, E. A. M. (2000). Professionaliseren in een organisatie van professionals. In: Maas, J. G. V., Berendsen, G. J. & Rosendaal, E. A. M. (Eds.), *Grensverleggende professionaliteit. Creëren, innoveren, perfectioneren*. Alphen aan de Rijn: Samson.
- Ruef, M. & Aldrich, H. E. (2006). *Organizations Evolving* (2nd ed.). Thousands Oaks: Sage Publications.
- Rugman, A. A. & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23, 28, pp. 769-780.
- Rugman, A. A. & Verbeke, A. (2004). A final word on Edith Penrose. *Strategic Management Journal*, 41, 41, pp. 205-217.
- Rusanow, G. (2003). *Knowledge management and the smarter lawyer*. New York: ALM Publishing.
- Russo, J. E. & Schoemaker, P. H. (2002). *Effectieve besluitvorming. Toepassingen, oplossingen en technieken van kritisch denken en goede besluitvorming*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Rutjens, T. & de Vries, C. (2003). Communities of practice: een innoverend perspectief op kenniswerken. *HRD-Thema, jr. 4, nr. 4 2003*, 48-53.

- Sanchez, R. (2001). *Knowledge management and organizational competence*. Oxford: Oxford University Press.
- Sapp, J.R. (2002). *Making partner. A guide for law firm associates* (2nd ed.). Chicago: American Bar Association.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, Summer 1983.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2000). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. Zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum.
- Schlemenson, A. (2005). An innovative approach to the theory and practice of organizational analysis: My journey with Elliott Jaques. *International Journal of Applied Psychoanalytic Studies*, 2(4) pp. 345–364.
- Schoemaker, M. J. R. (2003). Identity in flexible organizations: Experiences in Dutch organizations. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 12 Number 14 December 2003, pp. 2506–2518.
- Schoemaker, M. J. R. (2004). De organisatie als werkgemeenschap. Vormgeven aan sociaal kapitaal en identiteit. *M&O*, no. 2004/1 - jan/febr - pp. 5–21.
- Schoemaker, M. J. R. (2006a). De rol van P&O in organisaties. Opgaven voor P&O in conflicten en mediation. In: Bercx, T., Kil, A. J., Marinusse, L., et al. (Eds.), *Handboek conflictmanagement en mediation. Een leidraad voor de P&O-er*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Schoemaker, M. J. R. (2006b). Organisatie-identiteit als concurrentievoordeel. *HR strategie*, jrg 2 - maart 2006 - nr. 1.
- Schoemaker, M. J. R. (2006c). Shaping communities of work, an organizational development approach. *International Journal of Action Research*, 2(2), pp. 243–263.
- Schoemaker, M. J. R. (2007). Tussen reputatie en cultuur. Identiteit als tool of management? *Merk & Reputatie*, nr. 4, pp. 13–15.
- Schoemaker, M. J. R. & Jonker, J. (2005). Managing intangible assets. An essay on organising contemporary organisations based upon identity, competencies and networks. *Journal of Management Development*, Vol. 24 No. 6, 2005, pp. 506–518.
- Schuiling, G. J. (2008). Het nieuwe schaakspel van rollen. Implicaties voor functieontwerp, loopbaanontwikkeling en opleiding. *Management en Organisatie*, Nummer 2 - maart/april - 2008, pp. 27–45.
- Schwartz, P. (1993). *Ondernemen is vooruitzien. De kunst van het denken op lange termijn*. Amsterdam: Contact.
- Scott, M. C. (2001a). *The professional service firm. The manager's guide to maximising profit and value*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Scott, R. W. (2001b). *Institutions and organizations*. London: Sage Publications.
- Seale, C. (Ed.). (2004). *Researching society and culture* (2nd ed.). London: Sage Publications.
- Seiling, J. G. (1997). *The membership organization. Achieving top performance through the new workplace community*. Palo Alto: Davies-Black Publ.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline. The art & practice of the learning organization*. London: Random House Business Books.

- Senge, P. M. (1999). *The fifth discipline*. New York: Currency Doubleday.
- Shaw, P. (2002). *Changing conversations in organizations. A complexity approach to change*. London: Routledge.
- Silverman, D. (2000). *Doing Qualitative Research. A practical handbook*. London: Sage Publications.
- Silverman, D. (2001). *Interpreting Qualitative Data. Methods for analysing talk, text and interaction* (2nd ed.). London: Sage Publication.
- Simons, T. L. & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology, Feb. Vol 85(1)*, 102–111.
- de Sitter, U., Naber, J. & Verschuur, F. (1998). *Synergetisch produceren. Human resources mobilisation in de produktie: een inleiding in structuurbouw* Assen: Van Gorcum.
- Sjoström, S. D. (Ed.). (1995). *The Altman Weil Pensa Archive on Human Resource Management for law firms and corporate law departments*. Milwaukee: Altman Weil Pensa Publications, Inc.
- Slijk, B. W., Ruiterman, F. J. M. & Schers, J. J. M. (Eds.). (2002). *De (automatiserings-) deskundige in rechtspleging. Een bundeling van de resultaten van het Project Kwaliteitsborging Deskundigenberichten in ICT-zaken*. Maastricht: Shaker Publ.
- van Sluijs, E. & Kluytmans, F. (1997). Kennis alleen is niet voldoende. *Gids voor personeelsmanagement*, 2-1997, p. 10–15.
- Smeenk, S. G. A. (2007). *Professionalism versus managerialism? A study on HRM practices, antecedents, organisational commitment, and quality of job performances among university employees in Europe*. PhD dissertation. Nijmegen: Radboud University.
- Smith, J. A. (Ed.). (2003). *Qualitative psychology. A practical guide to research methods*. London: Sage Publications.
- Snyder, N. T. & Duarte, D. L. (2003). *Strategic innovation. Embedding innovation as a core competence in your organization*. San Francisco: Jossey-Bass Publ.
- de Sonnaville, H. K. J. M. (2005). *Retorische aspecten van professionaliseren. Een zoektocht naar beroepsvorming bij organisatieadviseurs*. Amsterdam: Rozenberg Publishers.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work. Models for performance*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Spiering, P. P. J. M. (Ed.). (1997). *Taakgroepen van professionals. Bedrijfskundige, gedragsmatige en organisatorische achtergronden bij het werken in zelfstandige teams*. Alphen aan de Rijn: Samson.
- Sprenger, C. C., C.H. van Eijnsden, S. ten Have, & Ossel, F. (Eds.). (1995). *Vier competenties van de lerende organisatie*. Den Haag: Delwel.
- Stacey, R. D. (2003). *Strategic management & organisational dynamics* (4e ed.). London: Pitman Publishing.
- Stamps, D. (2000). Communities of Practice: Learning is social. Training is irrelevant? In: Lesser, E. L., Fontaine, M. A. & Slusher, J. A. (Eds.), *Knowledge and communities*. Boston: Butterworth & Heinemann.
- Stenbacka, C. (2001). Qualitative research requires quality concepts of its own. *Management Decision*, 39, No. 7, 551–556.

- Stockdale, M. S. (2002). Analyzing focus group data with spreadsheets. *American Journal of Health Studies*, 8(1) 2002, pp. 55-60.
- Störrig, H. J. (1969). *Geschiedenis van de filosofie 1*. Utrecht: Aula.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing Grounded Theory*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Susskind, R. (1996). *The future of law. Facing the challenge of information technology*. Oxford: Oxford University Press.
- Susskind, R. (2000a). *Tomorrow's client service chain*. Paper gepresenteerd op MBA Legal Practice, Nottingham.
- Susskind, R. (2000b). *Transforming the law. Essays on technology, justice and the legal marketplace*. Oxford: University Press.
- Susskind, R. (2008). *The End of Lawyers? Rethinking the Nature of Legal Services*. Oxford: Oxford University Press.
- Sullivan, W.M., Colby, A., Welch Wegner, J. et al. (2007). *Educating lawyers. Preparation for the profession of law*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth. Managing & measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Sveiby, K. E. & Lloyd, T. (1988). *Managing knowhow. Add value by valuing creativity*. London: Bloomsbury.
- Swanborn, P. G. (1986). *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Meppel: Boom.
- Swanborn, P. G. (1994). *Methoden van wetenschappelijk onderzoek*. Meppel: Boom.
- Swanborn, P. G. (2003). *Case-study's. Wat, wanneer en hoe*. Amsterdam: Boom.
- Swieringa, J. & Wierdsma, A. F. M. (1990). *Op weg naar een lerende organisatie*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- 't Hart, H., Boeijs, H. & Hox, L. (Eds.). (2005). *Onderzoeksmethoden (7e ed.)*. Amsterdam: Boom.
- ter Voert, M. & Peters, S. L. (2006). *Tendrapportage advocatuur 2006. Toegankelijkheid, continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening*. Den Haag: Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum.
- Thelen, E. & Smith, L. B. (1998). *A dynamic systems approach to the development of cognition and action*. Cambridge MA: The MIT Press.
- Thijsen, J. G. L. (1998). Hindernissen voor competentie-management. *Opleiding en Ontwikkeling*, 10-1998.
- Thompson, G. (Ed.). (1991). *Markets, hierarchies and networks*. London: Kogan.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2001). *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change. 2nd ed.* Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Tietze, S., Cohen, L. & Musson, G. (2003). *Understanding organizations through language*. London: Sage Publications.
- Tillema, H. H. (1997). Inzicht in competentie-ontwikkeling. *Opleiding & Ontwikkeling*, 6-1997, p. 21-24.
- Titscher, S., Meyer, M., Wodak, R. & Wether, E. (2000). *Methods of text and discourse analysis*. London: Sage Publications.

- Tomic, W. & van der Molen, H. T. (Eds.). (1997). *Intelligentie en sociale competentie*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Torn, P., van der (2005). *Ontketende dienstverlening*. Utrecht: Lemma.
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1995). *De discipline van marktleiders. Kies uw klanten, verklein uw focus en domineer uw markt*. Schiedam: Scriptum Management.
- Trout, J. & Rivkin, S. (2007). *Differentiate or die. Survival in our era of killer competition* (2nd rev. ed.). New York: John Wiley and Sons Ltd.
- Twisk, T. F., Daniëls, J. J. M. C. & Bolweg, J. F. (1999). *Competenties van leraren. Een goede bouwsteen voor integraal personeelsbeleid in het onderwijs*. Utrecht: Berenschot.
- van de Velde, M. E. G., Jansen, P. G. W. & Telting, I. A. (2000). *Bedrijfswetenschappelijk onderzoek. Van probleemstelling tot presentatie*. Baarn: Nelissen.
- Vennix, J. A. M. (2001). *Group model building. Facilitating team learning using System Dynamics*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Vereniging van Universiteiten. (2004). *De Nederlandse Gedragscode Wetenschapsbeoefening*. Den Haag: VSNU.
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2000). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Lemma.
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek* (4e ed.). Den Haag: Lemma.
- Verschuren, P. J. M. (2008). *Probleemanalyse in organisatie en beleidsonderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Vliert, E., van der (1997). *Complex interpersonal conflict behavior*. London: UK: Psychology Press.
- Volberda, H. W. (2003). *De flexibele onderneming. Strategieën voor succesvol concurreren*. Deventer: Kluwer.
- Volz, A. & Aalbers, L. (1998). Competentiemanagement. *Gids voor Personeelsmanagement*, Jaargang/nr: 77/1998/nr. 2/ p. 42–45.
- Vries, N. K. d. & J. van der Pligt (Eds.). (2000). *Cognitieve sociale psychologie* (3e ed.). Meppel: Boom.
- de Vries, W. & Helsdingen, P. J. C. v. (2005). *Dienstenmarketingmanagement* (4e ed.). Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Wallace, J. E. (1997). It's about time: a study of hours worked and work spill-over among law firm lawyers. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 50, pp. 227–248.
- Wallace, J. E. & Kay, F. M. (2008). The professionalisme of practising law: a comparison across work contexts. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29, Issue 8, pp. 1021–1047.
- Wanrooy, M. J. (2004). Collegiale bestuursvormen in professional service firms. Zoektocht naar een typologie. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 59e jaargang, nr. 2 maart-april 2005, pp. 30–56.
- Wanrooy, M. J. (2007). *Veel kapiteins op één schip. Bestuurlijke inrichting van professional service firms*. Breda: GITP.
- Wartick, S. L. & Wood, D. J. (1998). *International business & society*. London: Blackwell.
- Watson, T. & Harris, P. (1999). *The emergent manager*. London: Sage Publications.

- Webster, F. E. (1992). Changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, Vol. 56 (October 1992), 1–17.
- Weggeman, M. (1992). *Leidinggeven aan professionals. Het verzilveren van creativiteit*. Deventer: Kluwer.
- Weggeman, M. (1997). *Organiseren met kennis*. Schiedam: Scriptum.
- Weggeman, M. (2000). *Kennismanagement: de praktijk*. Schiedam: Scriptum.
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet Doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Schiedam: Scriptum.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly* Vol. 21 (March), 1–19.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill Inc.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Weisbord, E., Charnov, B. H. & Lindsey, J. (1995). *Managing people in today's law firm. The human resources approach to surviving change*. Westport: Quorum books.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice. Learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E. (2000a). Communities of practice: The key to knowledge strategy. In: Lesser, E. L., Fontaine, M. A. & Slusher, J. A. (Eds.), *Knowledge and communities*. Boston: Butterworth & Heinemann.
- Wenger, E. (2000b). Communities of practice: the structure of knowledge stewarding. In: Despres, C. & Chauvel, D. (Eds.). Boston: Butterworth Heinemann.
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wesemann, H. E. (2004). *The first great myth of legal management is that it exists*. USA: Author House.
- Wester, F. (2007). Theorie is meer dan relaties. *KWALON - Tijdschrift voor Kwalitatief Onderzoek*, jrg. 12, nr. 3, 15–18.
- Wester, F. (Ed.). (2006). *Inhoudsanalyse; theorie en praktijk*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Wester, F. & Peters, V. (2004). *Kwalitatieve analyse. Uitgangspunten en procedures*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 15. no. 13, September 2006, pp. 2219–2234.
- Whiddett, S. & Hollyforde, S. (1999). *The competencies handbook*. London: The Institute of Personnel and Development.
- Wierdsma, A. & van Roekel-Kolkhuis Tanke, I. (2003). Het verlangen naar de maakbare medewerker. HRM en HRD op zoek naar een nieuwe balans in de interferentiezone. *Management & Organisatie*, 57e jrg. nr. 6, p. 5–25.
- Wikström, S. & Normann, R. (1994). *Knowledge & Value. A new perspective on corporate transformation*. London: Routledge.
- Wilkins, D. B. (2007). Your people. Valuing diversity: some cautionary lessons from the American experience. In: Empson, L. (Ed.), *Managing the modern law firm: New challenges, new perspectives* Oxford: Oxford University Press.

- Winter, S. G. (1987). Knowledge and competence as strategic assets. In: Zack, M. H. (Ed.), *Knowledge and strategy* (pp. 157 ev.). Boston: Butterworth & Heinemann.
- Wintzen, E. (2006). *Eckart's notes*. Rotterdam: Wintzen/Lemniscaat.
- Wissema, J. G. (1990a). *De kunst van strategisch management. Invoering, toepassing, trends* (2e herz. ed.). Deventer: Kluwer.
- Wissema, J. G. (1990b). *Unit management. Ondernemerschap en samenhang in de gedecentraliseerde onderneming* (2e herz. ed.). Assen: Van Gorcum.
- de Wit, B. & Meyer, R. (2004). *Strategy. Process, content, context. An International perspective*. London: Thomson.
- Wylie, P. & Grothe, M. (1993). *Dealing with difficult colleagues. How to improve troubled business relationships*. London: Piatkus.
- Yin, R. K. (1993). *Applications of case study research*. London: Sage Publications.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research. Design and methods*. London: Sage Publications.
- Zack, M. H. (Ed.). (1999). *Knowledge and strategy*. Boston: Butterworth Heinemann.
- Zaleznik, A. (1991). De mystiek van het management. Het belang van leiderschap in het bedrijfsleven. Utrecht: Veen.
- Zaleznik, A. (1997). Managers and leaders: are they different? Harvard Business Review, 1997.
- de Zeeuw, J. (1976). *Algemene Psychodiagnostiek I. Testmethoden*. Amsterdam: Swets & Zeitlinger.
- Zuiderhoudt, R. W. L. (1985). Synergetica. *M&O. Tijdschrift voor Management en Organisatie - 1985-2*, Deventer: Kluwer.
- Zuiderhoudt, R. W. L. (2007). *Op zoek naar synergie. Omgaan met onoplosbare problemen*. Bussum: Rob Zuiderhoudt Organisatieadviseur.
- Zuiderhoudt, R. W. L., Wobben, J., ten Have, S. & Busato, V. (2002). De logica van chaos in veranderingsprocessen. *Holland Management Review*, 2002-nr. 82.
- Zwell, M. (2000). *Creating a culture of competence*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Curriculum Vitae

Ad Kil is geboren op 28 september 1947 in Goes. Behaalde na zijn studie Sociale Pedagogiek (Leiden) een MA in HRM (Hertforshire), een MSc in HRD (Twente) en een MBA in Legal Practice (Nottingham). Werkt, na een start als pedagoog in de GGZ, als consultant op het gebied van opleidingskunde, bedrijfskunde en professionalisering in de profit, non-profit sector en in het Hoger Onderwijs. Vanaf 1988 betrokken bij de beroepsopleiding van de Nederlandse Orde van Advocaten. Director of study van de masteropleiding Conflictmanagement aan de Faculteit der Rechtsgeleerdheid van de Universiteit Maastricht, Visiting Professor of HRD in the Law Firm aan de Nottingham Law School en Dean van Talent&Pro International Institute for the Financial Industry.

13. Bijlagen

1. Samenvatting en markering van de aspecten	3
2. Resultatenbeschrijving van voorbeeld-case 8	3
3. Ruwe telling aspecten marktoriëntatie	11
4. Codering innovatie initiatieven	13
5. Respondenten en informanten (versleuteld)	19
6. Codering competenties	19
7. Topiclijst in KODANI	30
8. Relaties, codeboom en thema's	33
9. Interview protocol in KODANI (verkleind weergegeven)	35
10. Tabellen bij hoofdstuk 9 (tabelnummers corresponderen met hfdst. 9)	41
9.1.1.1 Schaalgrootte, advocaten locaties en ondersteuning	41
9.1.1.2 Relatie grootte en bestuurdersvorm	41
9.1.1.3 Classificatie	41
9.1.1.4 Functietitel managing partner	42
9.1.1.5 Bevoegdheden managing partner	43
9.1.1.6 Verhouding managen – eigen praktijk	44
9.1.1.7 Selectiemethode managing partner	44
9.1.1.8 Adizes rollen	45
9.1.1.9 Departementalisatie	45
9.1.1.10 Leverage en rangorde	46
9.1.2.1 Marktoriëntaties: aspecten en VG-index	47
9.1.2.2 Rangorde cases op VG-index	48
9.1.2.3 Marktoriëntaties: aanbod of vraaggericht per case	49
9.1.2.4 Marktoriëntaties: waardediscipline per groep	49
9.1.2.5 Marktoriëntaties: prioriteit in waardediscipline en marktoriëntatie	50
9.1.3.2 Externe processen: business modellen	50
9.1.3.3 Externe processen: innovatie initiatieven	51
9.1.3.4 Externe processen: flexibiliteit	52
9.1.3.5 Externe processen: differentiatie	53
9.1.3.7 Externe processen: arbeidsmarkt	55
9.1.4.1 Interne processen: Organizational Life Cycle	56
9.1.4.5 Interne processen: carrière perspectieven	57
9.1.5.1 Emergente relatie: marktoriëntatie, waardediscipline en schaalgrootte	57
9.1.5.2 Emergente relatie: bestendigheid huidig businessmodel	58
9.1.5.3 Emergente relatie: waardediscipline en VG-index	59
9.1.5.4 Emergente relatie: waarde, marktoriëntie, leverage, VG-index	60
9.2.1 Emergente dynamiek: thematische codering van de relaties	60
9.2.3 Dynamische kaarten van alle cases	62
9.3.2 Generieke competenties voor de managing partner	67
9.3.6 Tijdsbesteding en functieniveau	68

Bijlagen

Overige tabellen

Tabel 1 - Ruwe telling aspecten marktorientatie	13
Tabel 2 - Codering innovatie initiatieven	19
Tabel 3 - Respondenten en informanten (versleuteld)	19
Tabel 4 - Codering generieke competenties	22
Tabel 5 - Codering transformationeel leiderschap competenties	23
Tabel 6 - Codering strategische competenties	26
Tabel 7 - Codering management competenties.....	28
Tabel 8 - Codering operationele competenties	29
Tabel 9 - Codering professionele competenties.....	29

Bijlagen

1. Samenvatting en markering van de aspecten

Samenvatting en markering van de aspecten:

Organisatieaspecten van de law firm	
[OA1] klasse	de klasse in de classificatie van Mayson
[OA2] functie-definitie mp	de functie (-eigenschappen) die de managing partner vervult
[OA3] departementalisatie	aantal en soort secties en aansturing
[OA4] schaal	de schaalgrootte
Marktoriëntatie van de law firm in de kenniseconomie	
[MO1] aanbodgerichte marktoriëntatie	organisatie gericht is op verkoop van bestaande capaciteiten
[MO2] vraaggerichte marktoriëntatie	organisatie gericht op vragen vanuit de markt die zich daarop inricht
[MO3] waardediscipline	de waardedisciplines volgens de indeling van Treacy & Wiersema
Potentieel zinvolle competenties voor de managing partner	
[CP1] professionele competenties	in de rol als advocaat
[CP2] operationele competenties	in de rol als direct leidinggevende/patroon
[CP3] management competenties	in de rol als hoger leidinggevende; leider van een sectie
[CP4] strategische competenties	in de rol als lid van het DB
[CP5] transformatief leiderschap	in de rol als managing partner
Interne processen van discontinuïteit	
[IP1] organizational life cycle	ontwikkelingsfase vanuit de managementwetenschappen
[IP2] managerialism vs. professionalism	managen of professioneel werk doen
[IP3] invloed van ICT	introductie en implementatie van ict en ict-gerelateerde technologie
[IP4] integratie	van werkvoorraad, expertise en interne organisatiesupport
[IP5] carrière perspectieven	doorstroommogelijkheden intern
[IP6] conflicten	affektieve destructieve conflicten tussen individuen en groepen
Externe processen van discontinuïteit	
[EP1] opkomst ICT	invloed van de opkomst van ICT, aanleiding voor paradigma shift
[EP2] business modellen	herijking en adaptie van business modellen
[EP3] flexibiliteit	flexibele organisatievormen en samenwerkings- en klantverbanden
[EP4] differentiatie	breed en gedifferentieerd multidisciplinair dienstenpakket
[EP5] herstructurering	herstructurering als gevolg van in- en externe turbulenties
[EP6] arbeidsmarkt	teruglopend en veranderend aanbod en recruitment inspanningen

Markering: OA = Organisatie aspect, MO = Marktoriëntatie, CP = Competenties, IP = Interne processen, EP = Externe processen. 1, 2 e.d. zijn volgnummers

2. Resultatenbeschrijving van voorbeeldcase 8

In deze bijlage is de resultatenbeschrijving van één case (case 8) opgenomen. De overige zijn in de losbladige bijlage opgenomen.

Algemene introductie van deze case, mede gebaseerd op de PR-uitingen

Deze middelgrote law is gevestigd in een grote centrumplaats. Management en organisatie is op dit kantoor een kernpunt. Het was bijvoorbeeld het eerste advocatenkantoor in Nederland dat het ISO-9002 certificaat behaalde en later ook als eerste de meest recente kwaliteits-

Bijlagen

norm ISO 9001-2000. Men doet, op instructie van deze systemen, bij het afsluiten van een dossier systematisch cliënttevredenheidsonderzoek en publiceert de resultaten ook op de website. Ook heeft men het DNV management Certificaat 2007.

Het juridisch pakket is standaard: Arbeidsrecht en Sociaal Verzekeringsrecht, Bouwrecht, Onroerend goed en Bestuursrecht, Ondernemingsrecht en Insolventierecht, Strafrecht, Familierecht. Naast aansluiting bij Netlaw is men ook aangesloten bij een samenwerkingsverband van meer dan 65 onafhankelijke middelgrote advocatenkantoren in de, uit handelsoogpunt bezien, belangrijkste centra binnen en buiten Europa.

In lijn met de transparantie in publicaties, folders en website worden studentenstages aangeboden. Daarbij wordt een intensief programma van zo'n zes tot acht weken aangeboden. Het bevat ondermeer: mee naar zittingen, aanwezig tijdens besprekingen met cliënten, mee werken in dossiers, ondersteunen door jurisprudentie- en literatuuronderzoek, bijwonen sectieoverleg, overleg intake nieuwe zaken.

Voor wat betreft het werven van advocaten of advocaatstagiaires betracht men dezelfde transparantie. Niet enkel wordt gepubliceerd wat geboden en gevraagd wordt, er is veel nadruk op opleiding en perspectief, kantoor sfeer, declarabele uren en verantwoording, acquisitie-inspanningen, opbouw eigen praktijk, andere dan juridische inbreng, interesse in kantoororganisatie en work-life balance.

Men is uitgesproken over cliëntenbehandeling en wat cliënten (mogen) verwachten van hun advocaat: oplossingen en geen problemen, kwaliteit (maar dat spreekt voor zich). Zoals men zegt: cliënten waarderen aspecten die ze kunnen beoordelen, zoals empathie (niet te verwarren met meegaandheid), doortastendheid; acties gebaseerd op een juiste juridische analyse, doorhakken van knopen door (zelfs als dat cliënt niet bevalt), uitleggen van de voorgestelde koers, bereikbaarheid en reactie binnen de toegezegde strakke termijn, niemand laten wachten.

Bevindingen naar aanleiding van de kernbegrippen, dimensies en aspecten

De vorm van deze law firm is een maatschap [OA1 klasse]. De besturing is zo geregeld dat de maatschap en de portefeuillehouder de voorzitter mandaat geven mandaat, zodat uitgevoerd kan worden. Men heeft dat wel met elkaar moeten leren:

"in het begin zat men voortdurend op het territorium van een ander, nu portefeuilles zijn ingevoerd gaat dat beter"

"het verdriet betrof dat men minder mocht zeggen, zich minder overal mee mocht bemoeien"
"niet alle klachten bij de voorzitter maar bij de portefeuillehouder"

De functietitel in deze law firm is voorzitter van de maatschap [OA2 functie definitie]. De managing partner merkt daarover op: *"dat streelt wel de ijdelheid, maar je moet ook wel gedwongen eieren leggen"*. De functie-invulling is ook: *"in wezen verzamel ik de onderwerpen voor de matenvergadering"*. Het betreft hier een niet-verkiesbare solo-functie met een functieverblijftijd van 3 jaar. Deze manager is eigen kweek [IP5 carrière perspectieven]. De methode van keuze is *"niet zo doordacht"*. Zoals al opgemerkt wordt gewerkt met mandaten en zijn er globale bevoegdheden die zich in de praktijk wijzen: *"te veel overleg kost te veel tijd"*. Er is geen vrijstelling voor de taak, alle partners dienen 1300 uur declarabele uren te maken: *"het wringt niet"* maar: *"je moet mensen wel aan hun portefeuille houden"*.

Voor wat betreft de departementalisatie: er zijn secties met een partner als sectievoorzitter [OA3 departementalisatie]. De advocaat is accountmanager. Er is een sterke nadruk op specialiseren: *"generalisten worden specialisten en alhoewel forceren niet helpt, iedereen moet*

Bijlagen

Grotius doen” Dit middelgroot kantoor heeft één vestiging; opvallend: in hetzelfde gebouw als de rechtbank [OA4 schaal].

Doelgroep/marktsegment wordt omschreven als de regio, waarin men ook het grootste kantoor is. Vooral MKB, weinig particulieren, maar wel familiepraktijk voor MKB, gemeentes, zorg en de bouw. Vraaggericht werken wordt omschreven als pro-actief zijn, intern streng bewaken van eigen professionele grens (“*doe alleen wat je kunt*”), klanten/relatievolgsystemen, strategisch partnering, PMC beschikbaar maken en aanscherpen, alhoewel: “*met PMC's zijn we niet dagelijks bezig*”. Men ziet zichzelf als een vraaggericht kantoor “*dat is zo gegroeid, maar het gaat niet vanzelf; vooral dat bewustzijn is gegroeid*”. [MOX markt oriëntatie].

Deze law firm heeft als belangrijkste waardediscipline [MO2] Klantintimiteit, gevolg door (2) Operational Excellence en (3) Productleiderschap.

Men merkt in dit verband ook op:

"ICT is belangrijk

"goede marktbenadering levert veel nieuwe zaken op en zicht op de markt

Inschatting van de fasen in de twee theorieën levert een verschillend beeld op [IP1 organizational life cycle]. Greinerfase 4 (crisis door Red Tape, groei door coördinatie) lijkt adequaat gezien de certificeringstrajecten en het bestaan van een kantoor handboek. Inschatting van de fase in de indeling van Adizes is Aristocracy. Er zijn ook twee managementstijlen te herkennen: *Beheerder* (“meten is weten” en sturen en coördineren door systemen, procedures en regelingen) en *Innovator*: alles kan morgen anders, verandering van doelen.

Over de management versus professional discussie [IP2 managerialism vs. professionalism] heeft men uitgesproken opvattingen:

“het gaat in deze functie niet zozeer om de professionele kennis, maar een advocaten-achtergrond is wel goed voor overtuigingskracht”

“de vakinhoudelijke kennis zit bij de sectiehoofden”

“het is een haantjes wereld”

“een goede omzet helpt altijd”

Er worden een aantal competenties van de managing partner genoemd die noodzakelijk zijn om ontwikkelingen van vorm-schaal te beïnvloeden en de integratie van werkvoorraad, expertise en organisatiesupport te bevorderen [IP4 integratie]: eisen aan medewerkers stellen; wat willen wij; opleiden verplicht stellen, specialiseren; zorgen dat functioneringsgesprekken plaatsvinden (en de goede methode wordt toegepast); financieel toezicht en diagnose; vernieuwing van personeel; keuze voor een marktsegment; geduld hebben; tijd nemen; overtuigen in plaats van overdonderen.

Kenmerkende citaten zijn:

“10 jaar geleden, in de dip, was het gemakkelijker snoeien”

“professionals kun je niet hiërarchisch aansturen”

“ik eet ieder jaar een keer apart met elke maat”

In deze law firm wordt, zoals hierboven ook al besproken, veel aandacht besteedt aan carrière-ontwikkeling en posities buiten de law firm [IP5 carrière perspectieven]. Ook heeft men een budget voor sponsoring: “*wij stimuleren op kantoor buitenfuncties bij medewerkers in passende netwerken en doen aan sponsoring*” Deze managing partner is lid van de Raad voor Discipline (NOvA), lid van een klachtencommissie van een ziekenhuis en vervult diverse sociale bestuursfuncties. Verder is hij zelf bezig met een verdere specialisatie Ondernemingsrecht – Grotius, een beleid dat voor alle partners geldt.

Bijlagen

In deze law firm kent groeispanningen [IP6 conflicten]. Of, zoals men opmerkt: *"oudere garde was generalistisch, we moeten nu onbekwaamheden afstoten"*. Competenties voor de managing partner op het gebied van omgaan met spanningen en conflicten worden benoemd: overtuigen; zorgen voor goede verhoudingen; tijd nemen voor een goede afronding; ook bij afvloeien zorgvuldig zijn.

Deze law firm gebruikt ICT vooral voor kantooradministratie (Citrix-level) en digitale folder [IP3 invloed ICT/EP1 opkomst ICT].

Inventarisatie van innovatie projecten [MO3] in deze law firm laat zien dat er veel gaande is [EP2 business modellen]:

actie	type innovatie	fase
POP/sectie-POP	organisatie-innovatie	introduceren
omzetverantwoording per sectie/BU	organisatie-innovatie	introduceren
handboek ISO 9004	organisatie-innovatie	introduceren
gebruik benchmark Netlaw	organisatie-innovatie	concurreren
sessies/open space met klanten	product-innovatie	concurreren
workshops voor personeel van klanten	product-innovatie	concurreren
dynamische sessies met klanten (actuele thema's)	product-innovatie	concurreren
trainingen voor klanten (dossierbeheer, etc.)	product-innovatie	concurreren
opfrisbijeenkomsten	product-innovatie	concurreren
periodiek spreekuur	product-innovatie	concurreren
lezingen (tips en valkuilen)	product-innovatie	concurreren
jurisprudentiebespreking voor klanten	product-innovatie	concurreren
artikelen op maat	product-innovatie	concurreren
standaardovereenkomsten	product-innovatie	concurreren
plenaire acquisitie-bijeenkomsten	proces-innovatie	concurreren
opleidingen aan andere beroepsgroepen	product-innovatie	concurreren
Citrix	organisatie-innovatie	concurreren
relatiebestanden, klantvolgsystemen, ICT	proces-innovatie	concurreren
financiële administratie > ken- en stuurgetallen op klantniveau	organisatie-innovatie	concurreren
acquisitie: meetbaarheid per klant, commitment advocaat aan prospect + actieplan + kantoorbijeenkomsten	proces-innovatie	concurreren

De indruk is dat men de law firm organisatorisch zodanig op orde heeft dat er ruimte is voor product-innovatie, flexibiliteit en differentiatie [EP3 flexibiliteit/EP4 differentiatie], zelfs als dat een bedrijfs-innovatie vereist.

Men heeft op de website een recruitment pagina voor de werving van student-stagiaires, stagiaires en medewerkers. Zoals al is opgemerkt is men in de vraag en aanbod daarover uiterst transparant [EP6 arbeidsmarkt].

Op de vraag welke competenties door de managing partner nodig zijn om de firm goed te laten lopen is het antwoord [CPX alle competenties]: op management niveau vooral het inschakelen van externe expertise; lang van te voren dingen bij verschillende actoren in de week zetten; accepteren dat iedere locatie zijn eigen cultuur heeft; ruimte geven aan de locatie om zelf te ontwikkelen; match tussen mensen en culturen; je gezicht laten zien en voeling houden; optimaliseren van de bandbreedte corporate en locale cultuur; ondersteuners goed gebruiken; kunnen vertalen van managementkennis naar juristen is belangrijk; planvoorbereiding gedelegeerd (financieel, marketing, lobby, logistiek, organisatorisch).

Bijlagen

Als noodzakelijke competenties voor een managing partner worden genoemd: goed kunnen luisteren; inschatten van implicaties van de verschillen voor het hele kantoor; vertalen van implicaties van de verschillen voor het hele kantoor; toegankelijk en laagdrempelig zijn; platte structuur maken. Met als kenmerkende citaten:

"een goede advocaat hoeft geen goede bestuurder te zijn"

"je bent soms net een politicus"

"oprechtheid is belangrijk; open-deur praktijk werkt alleen maar als het echt is"

"op het goede moment de goede kwestie bij de goede personen in de week zetten is deel van het geheim"

Voorlopige dynamische analyse in het licht van ons conceptueel model

Deze law firm probeert alles uit de klasse, de departementalisatie en schaalgrootte te halen wat er in zit. Hoewel in essentie aanbodgericht zoekt men de grenzen van de vraaggerichte firm op door zoveel mogelijk methodes die bij de vraaggerichte marktorientatie horen te incorporeren. Klantintimiteit als eerste waardedisciplines lijkt passend. De marktorientatie is hybride (relatie A). In deze law firm is men zeer alert op externe processen van discontinuïteit zoals wijziging in vragen van grotere klanten, flexibiliteit en een gedifferentieerd aanbod. Men tracht daarvan zoveel mogelijk in de bestaande law firm in te bouwen zonder de kern te veranderen (relatie B). Men heeft de law firm organisatorisch zodanig op orde dat er ruimte is bedrijfsinnovaties en in die zin zorgt men voor het aanwakkeren en het benutten van interne processen van discontinuïteit. Bijvoorbeeld door opleidingen, hrm-instrumenten, buiten binnhalen, binnen naar buiten duwen en het werken met allerhande certificeringen (relatie C).

De huidige managing partner van deze law firm is voortdurend bezig met organisatieveranderingen en -verbeteringen, stelt zijn rollen en competenties bij en maakt – daar waar competenties ontbreken – gebruik van externe deskundigheid (relatie D). In deze law firm worden externe processen van discontinuïteit, in het bijzonder vraag naar flexibiliteit, differentiatie en ICT, gericht gebruikt als hefboom voor interne aanpassingen hebben een invloed op interne processen van discontinuïteit (relatie E). Deze managing partner zoekt in de aanpassing van zijn rollen en inzet van zijn competenties naar het constructief benutten van interne processen van discontinuïteit, in het bijzonder door steeds te zoeken naar effecten van veranderingen en zijn handelen en de implicaties van het kantoor en tracht door toegankelijk en laagdrempelig te zijn, zijn doelen te bereiken. Een van de doelen is ook een platte structuur maken (relatie F).

In deze law firm hebben externe processen van discontinuïteit, door de werkwijze van de managing partner een sterk gefilterde invloed op de marktorientatie van de law firm. Deze invloed wordt gekanaliseerd en benut als hefboom door de managing partner (relatie G). Door een voortdurend verbeterings- en veranderingsproces hebben interne processen van discontinuïteit, in het bijzonder daar waar het gaat over aantrekken van werkvoorraad, verbetering van expertise en organisatiesupport, ict een invloed op marktorientatie van de law firm, in die zin dat het leidt tot een hybride marktorientatie (relatie H).

Deze managing partner zet mogelijke rollen en competenties in – of gebruikt externe deskundigen – om de essentiële vorm en identiteit te bestendigen en toch actueel te houden en gebruikt aspecten van externe processen van discontinuïteit (flexibiliteit, differentiatie, ict) als hefboom (relatie I). Deze managing partner zet mogelijke rollen en competenties in – of gebruikt externe deskundigen – om de essentiële vorm en identiteit te bestendigen door aspecten van interne processen van discontinuïteit, in het bijzonder de integratie van werkvoorraad, organisatiesupport en expertise door allerhande certificeringssystemen te borgen (relatie J). In deze law firm hebben externe processen van discontinuïteit, door de werkwijze van de mana-

Bijlagen

ging partner een sterk gefilterde invloed op de marktorientatie van de law firm. Deze invloed wordt gekanaliseerd en benut als hefboom door de managing partner en zodoende wordt de identiteit en grondvorm bestendigd en verbeterd, wat daardoor bepalend is voor de marktorientatie van deze law firm (relatie K). In deze law firm hebben interne processen van discontinuïteit, door de werkwijze van de managing partner een sterk gefocuste invloed op de marktorientatie van de law firm. Deze invloed wordt gekanaliseerd en benut als hefboom door de managing partner en zodoende wordt de identiteit en grondvorm bestendigd en verbeterd, wat daardoor bepalend is voor de marktorientatie van deze law firm (relatie L).

Voorlopige analyse marktorientatie

		<i>aanbodgericht</i>		<i>vraaggericht</i>	
aspecten					
Markt	focus		eenvoudige juridische producten en diensten	<input checked="" type="checkbox"/>	maatwerk, actieve samenwerking en risicodeling
			reactief	<input checked="" type="checkbox"/>	actief
	tijdshorizon		korte termijn klantrelatie	<input checked="" type="checkbox"/>	lange termijn klantrelatie
	kwaliteit		intrinsieke kwaliteit	<input checked="" type="checkbox"/>	toegevoegde waarde klant
			leveringsvoorwaarden	<input checked="" type="checkbox"/>	verwachtingsmanagement
			leveringsvoorwaarden	<input checked="" type="checkbox"/>	verstrekt (maakt) reëel beeld aan (met) klant
	rol klant	<input checked="" type="checkbox"/>	koper	⌚	co-producent tot co-eigenaar
			afnemer	<input checked="" type="checkbox"/>	producent cliënt-feedback
	producteigenschappen		standaardisatie	<input checked="" type="checkbox"/>	onderscheidend
			eenvoudige juridische producten	<input checked="" type="checkbox"/>	zeldzaam, uniek en innovatief
			fysiek en direct leverbaar	<input checked="" type="checkbox"/>	klantspecificatie en innovatiemomentum
	dienstenkarakteristiek		client based	<input checked="" type="checkbox"/>	problem-solving
		<input checked="" type="checkbox"/>	oplossingen voor concreet juridisch probleem		strategisch advies, waaronder juridisch
	diepte assortiment		beperkt aantal producten, diensten of rechtsgebieden	<input checked="" type="checkbox"/>	differentiatie naar individuele klant, doelgroepen, product-markt combinaties
	marktsegmentatie		productgericht	<input checked="" type="checkbox"/>	klant- en marktgroepen met verschillende levenscycli
	marktinteractie		enkelvoudig transactie/casus gericht	<input checked="" type="checkbox"/>	meervoudig relatie gericht
			overvloedige verkopers-markt	<input checked="" type="checkbox"/>	dynamische relatie markt
			massa-communicatie	<input checked="" type="checkbox"/>	direct mailing en netwerken
Kennismanagement	klantafhankelijkheid		laag	<input checked="" type="checkbox"/>	hoog
			directe beïnvloeding markt gedrag	<input checked="" type="checkbox"/>	in-directe beïnvloeding markt gedrag
			enkelvoudige transactie gericht	<input checked="" type="checkbox"/>	excelleren boven verwachtingen
	rol van klantkennis	<input checked="" type="checkbox"/>	verkoopcijfers ("uurtje-factuurkje")	<input checked="" type="checkbox"/>	belangrijke determinant van de prestatie van de business
			overwegend operationeel	⌚	strategische top
			voor ondersteuning interne processen	<input checked="" type="checkbox"/>	brandmarketing
	type klantkennis	<input checked="" type="checkbox"/>	kwantitatief	<input checked="" type="checkbox"/>	marketingkennis
			pragmatisch klantgericht		visionair kennisgericht
	kennismanagement		verkoopcijfers (ook i.v.m. onderlinge afrekening)	<input checked="" type="checkbox"/>	alle relevante informatie over afnemers aanwezig

Bijlagen

Organisatie		<input checked="" type="checkbox"/>	kennis bij direct-uitvoerenden (sectie)		organisatiebreed genereren van markt-kennis betreffende de wensen van huidige en toekomstige klanten
			kenniscirculatie alleen binnen eigen organisatie	<input checked="" type="checkbox"/>	eventueel delen van informatie met externe partner
		<input checked="" type="checkbox"/>	kenniscirculatie casuïstisch		kenniscirculatie methodiek
		<input checked="" type="checkbox"/>	solitair persoonsgebonden		gezamenlijk methodengebonden
	prijs	<input checked="" type="checkbox"/>	kosten per klant zo laag mogelijk, gunstige prijs-kwaliteitverhouding/ fixed product-prijs, "uurtje-factuurtje"		resultaat van onderhandeling evt. winstdeling met partners
	sturen op		financiële kengetallen	<input checked="" type="checkbox"/>	marktonderzoek
	besturings-systeem		strak, centraal planning & control systeem	<input checked="" type="checkbox"/>	niet te geformaliseerde structuur en regelsysteem
		<input checked="" type="checkbox"/>	organisatiegericht		marktgericht
	departementalisatie	<input checked="" type="checkbox"/>	statisch, hiërarchisch, top-down		strategische en operationele organisatieflexibiliteit
		<input checked="" type="checkbox"/>	secties rond rechtsgebieden		(weinig) marktgroepen
	organisatie-respons		respons bij (sectie) direct-uitvoerende advocaten	<input checked="" type="checkbox"/>	organisatiebrede tweeledige respons op nieuwe markt-informatie: ontwikkeling van plannen en uitvoering van die plannen
		<input checked="" type="checkbox"/>	beperkt aantal producten blijven verkopen		marktgerichte strategische flexibiliteit als competentie
	risico's	<input checked="" type="checkbox"/>	risicomijdend gedrag; transactierisico's geïnventariseerd		geen risicomijdend gedrag
			leveringsvoorwaarden	<input checked="" type="checkbox"/>	maximaal herstel bij fouten


waardediscipline		Operational Excellence		Productleiderschap		Klantintimiteit
------------------	--	------------------------	--	--------------------	--	-----------------

☒ wel, of meer wel dan niet / ☐ nog niet maar in ontwikkeling / ☒ niet, of meer niet dan wel / ☐ subaspect niet af te leiden

Samenvatting

Dynamisch thema's	Vernieuwen om te behouden Pragmatisch gebruik van managementkennis Certificeringen als veranderinstrument
Organizational Life Cycle	Greinerfase 4 (crisis door Red Tape, groei door coördinatie), Adizes: Aristocracy
Waardediscipline	Klantintimiteit
Marktoriëntatie	Vraaggericht

Bijlagen

Inschatting tijdbesteding	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;"> case Id8-m  </div> <div> <table border="1"> <thead> <tr> <th>functie</th><th>competenties</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0% voorzitter</td><td>Transformationeel leiderschap</td></tr> <tr> <td>5% lid DB</td><td>Strategische competenties</td></tr> <tr> <td>10% sectieleider</td><td>Management competenties</td></tr> <tr> <td>10% patroon</td><td>Operationele competenties</td></tr> <tr> <td>75% advocaat</td><td>Professionele competenties</td></tr> </tbody> </table> </div> </div>	functie	competenties	0% voorzitter	Transformationeel leiderschap	5% lid DB	Strategische competenties	10% sectieleider	Management competenties	10% patroon	Operationele competenties	75% advocaat	Professionele competenties
functie	competenties												
0% voorzitter	Transformationeel leiderschap												
5% lid DB	Strategische competenties												
10% sectieleider	Management competenties												
10% patroon	Operationele competenties												
75% advocaat	Professionele competenties												
Grootte	Klein												
Bestuurders- vorm	Collegiaal												
Voorlopige koppeling (embryonale) competenties met:	<div style="display: flex;"> <div style="margin-right: 20px;"> <p>Relatie D</p> <p>Relatie F</p> </div> <div> <ul style="list-style-type: none"> - voorzitter van de maatschap - Beheerder en Innovator - <i>in het begin zat men voortdurend op het territorium van een ander, nu portefeuilles zijn ingevoerd gaat dat beter"</i> - <i>het verdriet betrof dat men minder mocht zeggen, zich minder overal mee mocht bemoeien"</i> - <i>niet alle klachten bij de voorzitter maar bij de portefeuillehouder" het streelt wel de ijdelheid, maar je moet ook wel gedwongen eieren leggen"</i> - <i>het gaat in deze functie niet zozeer om de professionele kennis, maar een advocaten-achtergrond is wel goed voor overtuigingskracht"</i> - <i>het is een haantjes wereld"</i> - <i>een goede omzet helpt altijd"</i> - <i>niet alle klachten bij de voorzitter maar bij de portefeuillehouder"</i> - <i>het wringt niet" maar: "je moet mensen wel aan hun portefeuille houden"</i> - eisen aan medewerkers stellen - opleiden verplicht stellen, specialiseren - zorgen dat functioneringsgesprekken plaatsvinden (en de goede methode wordt toegepast) - financieel toezicht en diagnose - vernieuwing van personeel - geduld hebben - tijd nemen - overtuigen in plaats van overdonderen - <i>"10 jaar geleden, in de dip, was het gemakkelijker snoeien"</i> - <i>"ik eet ieder jaar een keer apart met elke maat"</i> - <i>"oudere garde was generalistisch, we moeten nu onbekwaamheden afstoten"</i> - overtuigen - zorgen voor goede verhoudingen - tijd nemen voor een goede afronding - ook bij afvloeien zorgvuldig zijn - op management niveau vooral het inschakelen van externe expertise - je gezicht laten zien en voeling houden - match tussen mensen en culturen - ondersteuners goed gebruiken - kunnen vertalen van managementkennis naar juristen is belangrijk </div> </div>												

Bijlagen

	<ul style="list-style-type: none"> - planvoorbereiding gedelegeerd (financieel, marketing, lobby, logistiek, organisatorisch) - goed kunnen luisteren - inschatten van implicaties van de verschillen voor het hele kantoor - vertalen van implicaties van de verschillen voor het hele kantoor
Relatie I	<ul style="list-style-type: none"> - wat willen wij - keuze voor een marktsegment - <i>“wij stimuleren op kantoor buitenfuncties bij medewerkers in passende netwerken en doen aan sponsoring”</i> - lang van te voren dingen bij verschillende actoren in de week zetten
Relatie J	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“de vakinhoudelijke kennis zit bij de sectiehoofden”</i> - overtuigen in plaats van overdonderen - <i>“10 jaar geleden, in de dip, was het gemakkelijker snoeien”</i> - inschatten van implicaties van de verschillen voor het hele kantoor - vertalen van implicaties van de verschillen voor het hele kantoor
Relatie K	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“met PMC's zijn we niet dagelijks bezig”</i> - <i>“wij stimuleren op kantoor buitenfuncties bij medewerkers in passende netwerken en doen aan sponsoring”</i>
Relatie L	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“doe alleen wat je kunt (als firm)”</i> - <i>“met PMC's zijn we niet dagelijks bezig”</i> - <i>“dat (vraaggericht kantoor) is zo gegroeid, maar het gaat niet vanzelf; vooral dat bewustzijn is gegroeid”</i> - <i>“goede marktbenadering levert veel nieuwe zaken op en zicht op de markt</i> - <i>“ICT is belangrijk</i>

3. Ruwe telling aspecten marktorientatie

AANBODGERICHT		VRAAGGERICHT	
MARKT - focus (ag) - eenvoudige juridische producten en diensten: 14		MARKT - focus(vg) - maatwerk, actieve samenwerking en risicodeling: 3, in ontwikkeling: 2	
MARKT - focus (ag) - reactief: 9		MARKT - focus (vg) - actief: 7, in ontwikkeling: 2	
Operational Excellence: 13	Productleiderschap: 1	Klantintimiteit: 2	
MARKT - tijdshorizon (ag) - korte termijn klantrelatie: 9		MARKT - tijdshorizon (vg) - lange termijn klantrelatie: 7, in ontwikkeling: 6	
MARKT - kwaliteit (ag) - intrinsieke kwaliteit: 11		MARKT - kwaliteit (vg) - toegevoegde waarde klant: 4, in ontwikkeling: 4	
MARKT - kwaliteit (ag) - leveringsvoorwaarden: 15		MARKT - kwaliteit (vg) - verwachtingsmanagement: 1, in ontwikkeling: 1	
MARKT - kwaliteit (ag) - leveringsvoorwaarden: 15		MARKT - kwaliteit (vg) - verstrekt/maakt reëel beeld aan/met klant: 1, in ontwikkeling: 0	
MARKT - rol klant (ag) - koper: 15		MARKT - rol klant (vg) - co-producent tot co-eigenaar:	

Bijlagen

	1, in ontwikkeling: 3
MARKT - rol klant (ag) - afnemer: 13	MARKT - rol klant (vg) - producent cliënt-feedback: 3, in ontwikkeling: 6
MARKT - producteigenschappen (ag) - standaardisatie: 11	MARKT - producteigenschappen (vg) - onderscheidend: 4, in ontwikkeling: 2
MARKT - producteigenschappen (ag) - eenvoudige juridische producten: 14	MARKT - producteigenschappen (vg) - zeldzaam, uniek en innovatief: 2, in ontwikkeling: 2
MARKT - producteigenschappen (ag) - fysiek en direct leverbaar: 14	MARKT - producteigenschappen (vg) - klantspecificatie en innovatiemomentum: 2, in ontwikkeling: 4
MARKT - dienstenkarakteristiek (ag) - client-based: 14	MARKT - dienstenkarakteristiek (vg) - problem-solving: 3, in ontwikkeling: 11
MARKT - dienstenkarakteristiek (ag) - oplossen voor concreet juridisch probleem: 15	MARKT - dienstenkarakteristiek (vg) - strategisch advies, waaronder juridisch: 1, in ontwikkeling: 4
MARKT - diepte assortiment (ag) - beperkt aantal producten, diensten of rechtsgebieden: 14	MARKT - diepte assortiment (vg) - differentiatie naar individuele klant, doelgroepen, product-markt combinaties: 2, in ontwikkeling: 8
MARKT - marktsegmentatie (ag) - productgericht 13	MARKT - marktsegmentatie (vg) - klant- en marktgroepen met verschillende levenscyclus: 2, in ontwikkeling: 5
MARKT - marktinteractie (ag) - enkelvoudige transactie/casus gericht: 13	MARKT - marktinteractie (vg) - meervoudige relatie gericht: 3, in ontwikkeling: 5
MARKT - marktinteractie (ag) - overvloedige verkopers-markt: 14	MARKT - marktinteractie (vg) - dynamische relatie markt: 2, in ontwikkeling: 7
MARKT - marktinteractie (ag) - massacommunicatie: 12	MARKT - marktinteractie (vg) - direct mailing en netwerken: 4, in ontwikkeling: 4
klantafhankelijkheid (ag) - laag: 13	klantafhankelijkheid (vg) - hoog: 3, in ontwikkeling: 0
MARKT - marktbenadering (ag) - directe beïnvloeding markt gedrag: 14	MARKT - marktbenadering (vg) - indirecte beïnvloeding markt gedrag: 2, in ontwikkeling: 2
MARKT - gedrag (ag) - enkelvoudige transactie gericht: 12	MARKT - gedrag (vg) - excelleren boven verwachtingen: 4, in ontwikkeling: 3
KENNISMANAGEMENT - rol van klantkennis (ag) - verkoopcijfers ("uurtje-factuurje"): 12	KENNISMANAGEMENT - rol van klantkennis (vg) - belangrijke determinant van de prestatie van de business: 3, in ontwikkeling: 3
KENNISMANAGEMENT - rol van klantkennis (ag) - overwegend operationeel: 15	KENNISMANAGEMENT - rol van klantkennis (vg) - strategische top: 1, in ontwikkeling: 4
KENNISMANAGEMENT - rol van klantkennis (ag) - voor ondersteuning interne processen: 14	KENNISMANAGEMENT - rol van klantkennis (vg) - brandmarketing: 2, in ontwikkeling: 7
KENNISMANAGEMENT - type klantkennis (ag) - kwantitatief: 13	KENNISMANAGEMENT - type klantkennis (vg) - marketingkennis: 4, in ontwikkeling: 6
KENNISMANAGEMENT - type klantkennis (ag) - pragmatisch klantgericht: 15	KENNISMANAGEMENT - type klantkennis (vg) - visionair kennisgericht: 1, in ontwikkeling: 0
KENNISMANAGEMENT - kennismanagement (ag) - verkoopcijfers (ook i.v.m. onderlinge afrekening): 15	KENNISMANAGEMENT - kennismanagement (vg) - alle relevante informatie over afnemers aanwezig: 1, in ontwikkeling: 2
KENNISMANAGEMENT - kennismanagement (vg) - kennis bij direct-uitvoerenden (sectie): 16	KENNISMANAGEMENT - kennismanagement (vg) - organisatiebreed genereren van marktkennis betreffende de wensen van huidige en toekomstige klanten: 0, in ontwikkeling: 9
KENNISMANAGEMENT - kennismanagement (ag) - kenniscirculatie alleen binnen eigen organisatie: 13	KENNISMANAGEMENT - kennismanagement (vg) - eventueel delen van informatie met externe partner: 3, in ontwikkeling: 3
KENNISMANAGEMENT - kennismanagement (ag) - kenniscirculatie casuïstisch: 15	KENNISMANAGEMENT - kennismanagement (vg) - kenniscirculatie methodiek: 1, in ontwikkeling: 0
KENNISMANAGEMENT - kennismanagement (ag) - solitair persoonsgebonden: 14	KENNISMANAGEMENT - kennismanagement (vg) - gezamenlijk methodengebonden: 2, in ontwikkeling: 1

Bijlagen

ORGANISATIE - prijs (ag) - kosten per klant zo laag mogelijk, gunstige prijs-kwaliteitverhouding/ fixed productprijs, "uur-tje-factuurkje": 16	ORGANISATIE - prijs (vg) - resultaat van onderhandeling evt. winstdeling met partners: 0, in ontwikkeling: 0
ORGANISATIE - sturen op (ag) - financiële kengetallen: 15	ORGANISATIE - sturen op (vg) - marktonderzoek: 1, in ontwikkeling: 6
ORGANISATIE - besturingssysteem (ag) - strak, centraal planning & control systeem: 13	ORGANISATIE - besturingssysteem (vg) - niet te geformaliseerde structuur en regelsysteem: 2, in ontwikkeling: 4
ORGANISATIE - besturingssysteem (ag) - organisatiegericht: 15	ORGANISATIE - besturingssysteem (vg) - marktgericht: 0, in ontwikkeling: 3
ORGANISATIE - besturingssysteem (ag) - statisch, hiërarchisch, top-down: 14	ORGANISATIE - besturingssysteem (vg) - strategische en operationele organisatieflexibiliteit: 1, in ontwikkeling: 3
ORGANISATIE - departementalisatie (ag) - secties rond rechtsgebieden: 15	ORGANISATIE - departementalisatie (vg) (weinig) marktgroepen: 1, in ontwikkeling: 2
ORGANISATIE - organisatierespons (ag) - respons bij (sectie) direct- uitvoerende advocaten: 15	ORGANISATIE - organisatierespons (vg) - organisatiebrede tweeledige respons op nieuwe marktinformatie: ontwikkeling van plannen en uitvoering van die plannen: 1, in ontwikkeling: 2
ORGANISATIE - organisatierespons (ag) - beperkt aantal producten blijven verkopen: 15	ORGANISATIE - organisatierespons (vg) - marktgerichte strategische flexibiliteit als competentie: 1, in ontwikkeling: 2
ORGANISATIE - risico's (ag) - risicomijdend gedrag; transactierisico's geïnventariseerd: 15	ORGANISATIE - risico's (vg) - geen risicomijdend gedrag: 0, in ontwikkeling: 2
ORGANISATIE - risico's (ag) - leveringsvoorwaarden: 13	ORGANISATIE - risico's (vg) - maximaal herstel bij fouten: 1, in ontwikkeling: 2
ORGANISATIE - accent uitvoering (ag) - individu: 14	ORGANISATIE - accent uitvoering (vg) - teamwerk: 2, in ontwikkeling: 5
ORGANISATIE - HRM (ag) - omzetgerelateerde bonus: 3	ORGANISATIE - HRM (vg) - beloning effectief klantbehandeling: 0, in ontwikkeling: 0
ORGANISATIE - conflictmanagement (ag) - aanmoedigen conflictvermijding: 1	ORGANISATIE - conflictmanagement (vg) aanmoedigen effectieve constructieve conflicten: 0, in ontwikkeling: 0

totalen: 579. Gemiddeld per case: 36, SD: 9,5 totalen: 228, gemiddeld per case: 13

VG-index over totaal: 39,4

Tabel 1 - Ruwe telling aspecten marktoriëntatie

4. Codering innovatie initiatieven

case	actie	type innovatie	fase	code	opmerkingen
1	wetenschappelijk bureau	proces-innovatie	introduceren	k&v	
1	van sectie naar BU	bedrijfs-innovatie	concurreren	m&o	
1	managementinformatie	organisatie-innovatie	introduceren	m&o	
1	corporate versus lokaal uitlijnen	organisatie-innovatie	conceptualiseren	m&o	
1	planvoorbereiding	organisatie-innovatie	introduceren	beleid	
2	spreken op congressen/opsporen beursgang cliënten	proces-innovatie	concurreren	marktwerking	werving is doel, toespraak is middel
2	andere adviesvormen	product-innovatie	conceptualiseren	product	
2	Resultaat-Inspanning-Opportunities; structu-	organisatie-innovatie	concurreren	m&o	

Bijlagen

	reel marketing en strategieoverleg				
2	Strategiecycclus	organisatie-innovatie	introduceren	strategie	
2	Intervisie voor leidinggevenden in legal industry	bedrijfs-innovatie	conceptualiseren	marktwerking	werving is doel, cursussen is middel
2	cursussen in samenwerking met concurrenten	bedrijfs-innovatie	conceptualiseren	marktwerking	werving is doel, cursussen is middel
2	cursussen voor potentiële klanten	bedrijfs-innovatie	conceptualiseren	marktwerking	werving is doel, cursussen is middel
2	cursussen voor bedrijfsjuristen	bedrijfs-innovatie	conceptualiseren	marktwerking	werving is doel, cursussen is middel
2	meedoen met pitches	proces-innovatie	concurreren	m&o	
2	CRM-systeem	organisatie-innovatie	concurreren	m&o	
2	productieproces	proces-innovatie	introduceren	m&o	
3	NOvA-audit introduceren	organisatie-innovatie	conceptualiseren	m&o	
3	iets voor extra locatie bedenken	product-innovatie	conceptualiseren	beleid	
3	klantvoorlichting	product-innovatie	conceptualiseren	marktwerking	werving is doel, voorlichting is middel
4	begrotingscyclus begint te lopen, maandelijke rapportage	organisatie-innovatie	introduceren	m&o	
4	Audit Rechthulp	bedrijfs-innovatie	concurreren	m&o	
5	acquisitie cursussen (ook voor secr. medewerkers)	proces-innovatie	introduceren	k&v	werving is doel, cursussen is middel
5	ICT - nieuwe (Kluwer) digitale bibliotheek	proces-innovatie	conceptualiseren	k&v	
5	Audits Rechtshulp NOvA	bedrijfs-innovatie	concurreren	m&o	
5	diverse organisatiecursussen	proces-innovatie	conceptualiseren	m&o	
5	advocaten in clubs en op posities te hebben (netwerken)	proces-innovatie	concurreren	marktwerking	werving is doel, clubs is middel
6	corporate beleidsplan	bedrijfs-innovatie	conceptualiseren	beleid	
6	BU - eigen beleidsplan + budget + rapportage aan DB	organisatie-innovatie	introduceren	m&o	
6	afrekenen op M&O-vaardigheden	organisatie-innovatie	conceptualiseren	m&o	
6	HRM-instrumenten cyclus	organisatie-innovatie	conceptualiseren	m&o	
6	360° feedback/POP	organisatie-innovatie	conceptualiseren	m&o	

Bijlagen

	voor maten				
6	iedereen krijgt een marketingbudget	proces-innovatie	concurreren	beleid	
6	marktonderzoek; budget; meten van resultaten	organisatie-innovatie	conceptualiseren	beleid	
6	radiospots	organisatie-innovatie	conceptualiseren	marktbe- werking	werving is doel, radio is middel
6	doelstellingsbudget (€ 10000)	organisatie-innovatie	conceptualiseren	beleid	
6	strategische partnership	bedrijfs-innovatie	conceptualiseren	marktbe- werking	
6	meer bedrijfsaudits	bedrijfs-innovatie	conceptualiseren	product	
6	insolventie minder afhankelijk van recht-bank maken	bedrijfs-innovatie	conceptualiseren	marktbe- werking	
6	meer procesbegelei-der/adviseren voor klantvrager	product-innovatie	conceptualiseren	product	
7	certificeringstrajecten	proces-innovatie	introduceren	m&o	
8	POP/sectiePOP	organisatie-innovatie	introduceren	m&o	
8	omzetverantwoording per sectie/BU	organisatie-innovatie	introduceren	m&o	
8	handboek ISO 9004	organisatie-innovatie	introduceren	m&o	
8	gebruik benchmark Netlaw	organisatie-innovatie	concurreren	m&o	
8	sessies/open space met klanten	product-innovatie	concurreren	marktbe- werking	
8	workshops voor perso-neel van klanten	product-innovatie	concurreren	marktbe- werking	
8	dynamische sessies met klanten (actuele thema's)	product-innovatie	concurreren	marktbe- werking	
8	trainingen voor klanten (dossierbeheer, etc.)	product-innovatie	concurreren	marktbe- werking	
8	opfrisbijeenkomsten	product-innovatie	concurreren	marktbe- werking	
8	periodiek spreekuur	product-innovatie	concurreren	marktbe- werking	
8	lezingen (tips en valkuilen)	product-innovatie	concurreren	marktbe- werking	
8	jurisprudentiebespre-king voor klanten	product-innovatie	concurreren	marktbe- werking	
8	artikelen op maat	product-innovatie	concurreren	marktbe- werking	
8	standaardovereenkom- sten	product-innovatie	concurreren	marktbe- werking	
8	plenaire acquisitie- bijeenkomsten	proces-innovatie	concurreren	m&o	
8	opleidingen aan andere beroepsgroepen	product-innovatie	concurreren	marktbe- werking	
8	Citrix	organisatie-innovatie	concurreren	m&o	
8	relatiebestanden, klantvolgsystemen, ICT	proces-innovatie	concurreren	m&o	

Bijlagen

8	financiële administratie > ken- en stuurgetallen op klantniveau	organisatie-innovatie	concurreren	m&o	
8	acquisitie: meetbaar- heid per klant, com- mitment advocaat aan prospect + actieplan + kantoorbijeenkomsten	proces-innovatie	concurreren	m&o	
9	full service kantoor	bedrijfs-innovatie	conceptualiseren	beleid	
9	BU-concept	bedrijfs-innovatie	introduceren	m&o	
9	opleidingen van klan- ten	product-innovatie	conceptualiseren	marktbe- werking	
9	NV worden	bedrijfs-innovatie	introduceren	m&o	
9	andere klantbenade- ring?	product-innovatie	conceptualiseren	marktbe- werking	
9	nieuwe huisstijl + communicatieplan	proces-innovatie	conceptualiseren	marktbe- werking	
10	klanttevredenheidson- derzoek + follow up	proces-innovatie	introduceren	m&o	
10	modellen toegankelijk maken	product-innovatie	conceptualiseren	marktbe- werking	
10	detacheren	bedrijfs-innovatie	conceptualiseren	product	
10	collegiale toetsing	organisatie-innovatie	introduceren	k&v	
10	aanbiedingen en om- zetkorting	product-innovatie	conceptualiseren	marktbe- werking	
10	pitching	proces-innovatie	concurreren	m&o	
10	seminars voor bestaan en pot. klanten	proces-innovatie	introduceren	marktbe- werking	
10	actieve werving	proces-innovatie	introduceren	marktbe- werking	
10	banenmarkt voor studenten	proces-innovatie	conceptualiseren	beleid	
11	brand verder ontwikke- len (trendsetter wor- den)	proces-innovatie	conceptualiseren	marktbe- werking	
11	acquisitiebeleid	proces-innovatie	conceptualiseren	marktbe- werking	
11	klantcontact via email/digitaal	proces-innovatie	conceptualiseren	m&o	
11	seminars met grote klanten	proces-innovatie	conceptualiseren	marktbe- werking	
11	HBO-recht in incasso?	proces-innovatie	conceptualiseren	m&o	
11	sturen op kengetallen	proces-innovatie	conceptualiseren	m&o	
11	relatie omzet/kosten; bedrijfskundig financi- eel/80-20	proces-innovatie	conceptualiseren	m&o	
12	pitches	proces-innovatie	concurreren	manage- ment	
12	beleidsplan in ontwik- keling (nog geen cyclus)	bedrijfs-innovatie	conceptualiseren	beleid	
12	marketingplan in ontwikkeling	proces-innovatie	conceptualiseren	m&o	
12	wijziging in maat- schapstructuur	bedrijfs-innovatie	conceptualiseren	m&o	

Bijlagen

12	ontwikkelen van MBO	organisatie-innovatie	conceptualiseren	m&o	
12	ontwikkelen van teamwerk	organisatie-innovatie	conceptualiseren	m&o	
12	eigen-winkeltjes ideologie verlaten, 'ontschotten	organisatie-innovatie	conceptualiseren	beleid	
12	praktijkverbreding voor jonge advocaten uitdenken (ook i.v.m. ontschotting)	organisatie-innovatie	conceptualiseren	beleid	
12	partner meer account-manager laten worden	organisatie-innovatie	conceptualiseren	beleid	
12	financiële prikkel op performance ontwikkelen	organisatie-innovatie	conceptualiseren	m&o	
12	ontwikkelen kennisdeling en klantdeling	proces-innovatie	conceptualiseren	m&o	
12	bijhouden hoe klanten bij ons komen	proces-innovatie	conceptualiseren	m&o	
13	aanwezig zijn in relevante netwerken	proces-innovatie	concurreren	marktwerking	
13	bedrijven en klanten bezoeken	proces-innovatie	concurreren	marktwerking	
13	externe zaken met klanten periodiek, rondom thema's (bv bedrijfsverplaatsingen)	product-innovatie	conceptualiseren	marktwerking	
13	overnamepraktijk (ook met fiscalisten)	product-innovatie	conceptualiseren	product	
13	bestuursaansprakelijkheid	product-innovatie	conceptualiseren	product	
13	arbeidsgeschillen statutair directeur	product-innovatie	conceptualiseren	product	
13	pr- en publiciteitsplan (naamsbekendheid) meer in strategische samenhang om beter te positioneren -	proces-innovatie	conceptualiseren	marktwerking	
13	seminars voor groepen (ook in pr-plan)	proces-innovatie	conceptualiseren	product	
13	vastgoed > speerpunt	product-innovatie	conceptualiseren	product	
13	publicaties faill.verslagen op website	product-innovatie	concurreren	product	
14	HBO rechten voor het notariaat, samenwerking met Hogeschool	proces-innovatie	conceptualiseren	beleid	
14	bepalen PMC	proces-innovatie	conceptualiseren	m&o	
14	cross selling/blending	proces-innovatie	conceptualiseren	m&o	
14	ICT-infrastructuur	proces-innovatie	concurreren	m&o	
14	ISO-certificering	proces-innovatie	introduceren	m&o	
14	functie profiel voor vennoten + beoordeling	organisatie-innovatie	introduceren	m&o	
14	impact eigenaarschap terug te brengen naar	organisatie-innovatie	introduceren	beleid	

Bijlagen

	aandeelhouderschap				
14	salarisgebouw	organisatie-innovatie	conceptualiseren	beleid	
14	implementatie van een nieuw functiegebouw (op basis van competenties) met bijbehorend groei van de bezetting van het primaire proces met zo'n 25	organisatie-innovatie	concurreren	m&o	
14	aanscherping en doorontwikkeling van P&O-beleidsgebieden	organisatie-innovatie	concurreren	m&o	
14	consistente en transparante in- door- en uitstroom	organisatie-innovatie	concurreren	m&o	
14	ontwikkelen interne opleidingsprogramma's	proces-innovatie	conceptualiseren	k&v	
14	uitbouw van de arbeidsmarktcommunicatie	proces-innovatie	concurreren	beleid	
15	verder met organisatieverbetering/verfijning	organisatie-innovatie	concurreren	m&o	
15	klanttevredenheidsonderzoek (weer opgepakt)	organisatie-innovatie	introduceren	m&o	
15	audits (weer opgepakt)	product-innovatie	introduceren	product	
15	acquisitietraining	proces-innovatie	concurreren	k&v	
15	e-billing	proces-innovatie	concurreren	m&o	
15	pitching	proces-innovatie	introduceren	m&o	
15	detachering	product-innovatie	conceptualiseren	product	
15	nieuwe contracts- en samenwerkingsvormen voor nieuwe klanten	product-innovatie	conceptualiseren	product	
15	zoeken naar fondsen	bedrijfsinnovatie	conceptualiseren	beleid	
15	unbundling	product-innovatie	conceptualiseren	product	
16	managementtraining zwaar inzetten	organisatie-innovatie	introduceren	k&v	
16	visuele managementinformatie (ken- en stuurgetallen), sturen met info	organisatie-innovatie	concurreren	m&o	
16	pr en marketing	proces-innovatie	conceptualiseren	marktwerking	
16	opleidingen aan cliënten	bedrijfs-innovatie	conceptualiseren	product	
16	German Desk; klantgroep identificeren en bezoeken, symposia, tunnels van Duitse zaken	product-innovatie	conceptualiseren	product	
16	marktanalyse	proces-innovatie	conceptualiseren	m&o	
16	Grotius, aansprakelijk-	product-innovatie	concurreren	product	

Bijlagen

	heidsrecht en daar producten van maken				
--	---	--	--	--	--

Tabel 2 - Codering innovatie initiatieven

5. Respondenten en informanten (versleuteld)

kantoor	functietitel	functietitel	functietitel
Id1	managing partner		
Id2	statutair directeur		
Id3	voorzitter van de maatschap		
Id4	voorzitter van de maatschap		
Id5	oudste maat		
Id6	lid DB	lid DB	
Id7	lid DB	lid DB	
Id7	lid DB	lid DB	
Id8	voorzitter van de maatschap		
Id9	lid DB	lid DB	
Id10	bestuursvoorzitter NV		
Id11	lid DB	lid DB	lid DB
Id12	lid DB	lid DB	
Id13	lid DB	lid DB	
Id14	operationeel manager		
Id15	lid DB	lid DB	
Id16	lid DB	kantoordirecteur *]	
Id17	directeur servicebureau		

Tabel 3 - Respondenten en informanten (versleuteld)

*] informanten

6. Codering competenties

Generieke Competenties

In NVivo zijn de volgende thema's onderscheiden en indien dat nuttig was verder verdeeld in subthema's:

NVivo revision 2.0.163 Licensee: Ad Kil

Project: Competenties MP Law Firm User: Ad Kil Date: 19-4-2009 - 14:29:14

DOCUMENT CODING REPORT

Document: Competenties Managing Partners
Created: 30-3-2009 - 10:06:46
Modified: 12-4-2009 - 14:51:15
Description: Generiek
Node: (1 3) /competenties/generieke competenties managing part
Passage 1 of 149 Section 0, Para 3, 73 chars.

Competentie-cluster	Competenties	Gealloceerde opmerkingen
1. Motivatie	1.1 motiveren en binden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ activeren, informeren, enthousiasmeren, initiëren, mensen inspireren, stimuleren, sfeer (als middel) kunnen maken/houden

Bijlagen

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ betrokkenheid, binden, ik eet ieder jaar een keer apart met elke maat, ik loop vaak rond, empathisch vermogen, plezier hebben in het maken van contacten, gemakkelijk bewegen tussen mensen, inleven in situatie van kantoor en anderen, mensen horen, zelfinzicht en inzicht in collega's ▪ het wringt wel, dikke huid, na vijf jaar heb je het wel een beetje gehad
	1.2 dienstbaar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ afstand nemen/relativeringsvermogen, afstandelijkheid, sociaal handig sociale vaardigheden, stressbestendigheid, soc. vaardigheden voor alle lagen van de organisatie ▪ bescheidenheid, dienstbaar en egaliserend (niet autoritair), inlevend vermogen ▪ het moet gebeuren en iedere maat moet verantwoording dragen, in feite blijft er te weinig tijd voor management, eigenlijk doe ik een groot gedeelte in mijn vrije tijd, wij worden geroepen tot het ambt
	1.3 persoonlijke drive	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bereid om organisatievorm aan te passen, capaciteit vrijmaken voor innovatie, creatief (zelf of anderen prikkelen), ondernemingszin, geprikkeld willen worden, sturing en impulsen geven, zelf visie en ideeën hebben ▪ daadkracht (zorgen dat het er komt), extravert karakter, geen deadline stellen, hardheid- en doortastendheid- (ook naar mensen), het voortouw willen nemen snel en graag beslissingen nemen, werklust, drive, zelfdiscipline: van idee tot uitvoering ▪ iemand gaat de sigaar worden, niet elke partner heeft interesse in organisatie, niet gekozen voor management, niet iedereen is geschikt
	1.4 verstand en vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gezond verstand, goed kunnen luisteren, optimisme over-eind kunnen houden, visie ▪ goedgehumtst, gouden poortjes bieden, voldoende relative-ringsvermogen ▪ guts om te positioneren, omgaan met machtsdenken, in de praktijk consensus ▪ het blijft een kwestie van vertrouwen en grenzen kennen, ik heb voldoende vertrouwen in mezelf en andere collega's, vertrouwen geven, houden, vragen, winnen
2. Organisatie-sensitiviteit	2.1 draagvlak	<ul style="list-style-type: none"> ▪ draagvlak voor zichzelf en voor ideeën creëren, je bent soms net een politicus, laagdrempelig, lang van te voren dingen bij verschillende actoren in de week zetten, luisteren, management by walking around is ook gezellig, nabijheid, je regelmatig laten zien ▪ identificeren met kantooridentiteit, je moet elkaar liggen/groep, je moet extravert blijven, ook al is er een negatieve sfeer, zorgen voor goede verhoudingen ▪ vertalen van implicaties van de verschillen voor het hele kantoor, we willen niet voor de muziek uitlopen, wel voeling met de praktijk houden: draagvlak voor de maten
	2.2 overzicht	<ul style="list-style-type: none"> ▪ affiniteit met organisatieontwikkeling, je moet er gevoel voor hebben, je moet mee kunnen praten ▪ human interest, kunnen verplaatsen, op de hoogte zijn van spanningen van het beroep waaraan niet te ontkomen valt ▪ het grootste gevaar is de waan van de dag, hoofd koel houden, zelfreflectie, kijken naar organisatie, het is of iets meer tijd, of iets meer kennis, zien wat er speelt en signalen oppikken, hoofdlijnen bevatten ▪ inschatten van implicaties van de verschillen voor het hele kantoor, je moet gewoon weten wat er speelt, je moet wel een beetje bijblijven en weten wat er speelt, we houden ons vak verder wel goed bij, oog voor wat er speelt binnen de

Bijlagen

	2.3 zoeken van veranderingskracht	organisatie, organisatie & kantoor kennen
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ benutten van elkaars karakter ▪ energie steken in de mensen die cultuuromslag willen ▪ ideeën aankopen, kritisch zijn, verder kijken dan je neus lang is
	2.4. standvastigheid	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ideeën overeind kunnen houden ▪ natuurlijk overwicht ▪ pioniers steunen, pioniersgeest ▪ voorzitter van een DB is een nuttige functie voor de karaktervorming van een partner
3. Organisatiekennis	3. organisatiekennis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ elke leider moet M&O-kennis hebben, interesse in organisatie en organisatieprocessen, inzicht in crisisdynamiek, interim als spiegel, het zou een professional moeten zijn ▪ ervaring als curator is erg zinvol, is advocaat zijn nodig? ▪ financieel inzicht ▪ gevoel voor de stad en de context
4. Gezag	4.1 senioriteit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 100% advocaat zijn, advocatuur aankunnen, creëren van betrokkenheid door voorbeeld, de meest gedragen persoon komt in de maatschap, het gaat in deze functie niet zozeer om de professionele kennis, maar een advocatenachtergrond is wel goed voor overtuigingskracht, moet wel een (oud-) advocaat zijn, goed kunnen voelen wat advocatenwerk is ▪ een goede omzet helpt altijd, wij hebben ook nog de grootste omzet ▪ leeftijd 40-45 jr. ▪ op de hoogte zijn van spanningen van het beroep waaraan niet te ontkomen valt, eigen beperkingen kennen, succes en zelfvertrouwen uitstralen, ook al weet je dat het niet goed gaat, uitstraling is een sociaal gegeven, het heeft niets zakelijks, maar wel een betoverend en motiverend effect, niet laten meeslepen
	4.2. doortastendheid	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bereidheid knelpunten aan te pakken ▪ beslissen, beslissingen kunnen nemen, dilemma's afwegen en keuzes maken, knopen kunnen doorhakken, soms cold-turkey toepassen, vanzelfsprekendheid ▪ dwingen tot leren ▪ controleren doe ik toch wel, mensen coachen is gemakkelijker als je uit eigen ervaring weet hoe het werkt
	4.3 aanspreken partners	<ul style="list-style-type: none"> ▪ politiek spelen + onafhankelijk zijn ▪ collegiaal bestuur, de maatschap meer laten beslissen, eenvormigheid, om te besturen moet je advocaat zijn ▪ een kern vormen van gelijkgezinden, een 'rattenvanger van Hamelen' zijn, in de praktijk consensus, vertrouwen dat je geeft aan een eigenwijze partner ▪ het wringt niet" maar: "je moet mensen wel aan hun portefeuille houden
5. Beïnvloeding	5.1. delegeren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ delegeren, steeds meer delegeren, verantwoordelijkheidsgevoel bijbrengen ▪ meer uit de mensen halen
	5.2 direct sturen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ afremmen, beïnvloeden (duwen en trekken), eisen aan medewerkers stellen, stimuleren, samenwerken ▪ db zijn doeners (met ondersteuning), doelgerichtheid, we hebben maatschapvergaderingen ter voorkoming van Poolse landdagen ▪ eigenlijk heb ik me de bevoegdheden beetje bij beetje toegeëigend
	5.3. overtuigend communiceren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ binden van mensen aan ontwikkelingen, op het goede moment de goede kwestie bij de goede personen in de week zetten is, tijd en energie

Bijlagen

		<ul style="list-style-type: none"> communicatie is belangrijk, communicatieve vaardigheden, kracht van de herhaling, niet bekeren, praten in plaats van papieren communicatie, praten, overtuigen, overleg, toegankelijk, tact discussie op gang brengen, iedereen erbij betrekken, soufleren
6. Vakkennis	6. vakkennis	<ul style="list-style-type: none"> advocatuurlijke kennis is noodzakelijk de professionele kennis van de managing partner niet zozeer de vorm en schaal beïnvloedt; maar dat branchekennis daarvoor juist wel belangrijk is, diepere juridische kennis, kennis van zaken ik ben 100% advocaat en dat wringt, het komt er allemaal boven op, daardoor is het managing partnerschap een ondergeschoven kindje ik wil praktijk blijven houden, beroepsbestuurders bouwen na hun periode zeer moeilijk weer een praktijk op
7. Boegbeeld	7. boegbeeld	<ul style="list-style-type: none"> dat streelt wel de ijdelheid, maar je moet ook wel gedwongen eieren leggen, chique of niet, het moet, stressbestendigheid, rolmodel maken dynamiek om de kar te trekken, je gezicht laten zien en voeling houden, positionering naar buiten toe, sturen van het karakter law firm

Tabel 4 - Codering generieke competenties

Deze data zijn de basis voor het samengesteld competentieprofiel Generieke Competenties voor de Managing Partner. Zie voor ruwe data losbladige bijlage.

Transformationeel leiderschap competenties

De ruwe data zijn opgenomen in de losbladige bijlage.

		aanbod	vraag
aangrijpingspunt goed kiezen	initiatief		x
adaptief	transformatie-oriëntatie		x
bereid om organisatievorm aan te passen	transformatie-oriëntatie		x
bereid zijn andere diensten/producten aan te bieden	transformatie-oriëntatie		x
bevorderen cross selling/blending	transformatie-oriëntatie	x	x
capaciteit vrijmaken voor innovatie	initiatief		x
creativiteit	conceptueel denken		x
creëren van intern ondernemerschap	impact en invloed		x
energie steken in de mensen die cultuuromslag willen	impact en invloed		x
er komt wel een identiteitscrisis aan: wat doe je als alles goed loopt?	initiatief	x	
extravert karakter	impact en invloed	x	x
gebruikt externe ontwikkelingen om organisatie te veranderen	transformatie-oriëntatie		x
gebruikt maximale invloed om verandering te realiseren	impact en invloed	x	x
gericht op verandering van kenmerken d.m.v. veel invloed in organisatieprocessen	impact en invloed	x	
het zijn eigenlijk meer de ideeën die wel zouden kunnen aanspreken, voor als we ons zaakje helemaal op orde hebben	initiatief	x	
iets unieks toe te voegen hebben	impact en invloed	x	
initiatiefnemers	initiatief	x	
innovatief zijn	conceptueel denken		x
inspelen op nieuwe ontwikkelingen	transformatie-oriëntatie	x	
je kunt juristen scherp houden door juist te veranderen als het goed gaat	impact en invloed	x	

Bijlagen

kritisch commentaar	initiatief	x	
liever meer ondernemingen, dat zijn klanten die blijven meegaan met de beweging	transformatie-oriëntatie	x	
niet te modieus, een degelijk imago is waar het om gaat	initiatief	x	
ondernemer	initiatief		x
ontwikkeland	conceptueel denken		x
op tijd weten wanneer je waar op de schaal aanbodgericht vraaggericht moet zitten en wat in te zetten	initiatief	x	
optimaliseren van de bandbreedte corporate en locale (= div. vestigingen) cultuur	transformatie-oriëntatie	x	
pioniersgeest	impact en invloed		x
schaalgrootte heeft invloed op mogelijkheden tot innovatie	conceptueel denken	x	
stimuleren (door-) groei en eigenaarschap	initiatief	x	
strategische samenwerking	transformatie-oriëntatie		x
sturen van het karakter van het kantoor	impact en invloed		x
uiteindelijk zijn we een klassiek kantoor	conceptueel denken	x	
veranderaar	impact en invloed		x
veranderingen langzaam brengen	impact en invloed	x	
vernieuwen vanwege interne veranderingen	initiatief	x	
visie	conceptueel denken		x
wat willen wij	transformatie-oriëntatie	x	
we moeten groeien om gedifferentieerde kwaliteit te kunnen bieden	transformatie-oriëntatie	x	
wij hadden de ideeën, de visie, de strategie en uitvoeringsplannen	impact en invloed		x
wil je echt groeien dan is de omvang nu te klein en ook de kennis niet voldoende, ook de omvang bepaalt ook de professionele kennis en groeimogelijkheden	transformatie-oriëntatie	x	
zoekt nieuwe vormen	conceptueel denken		x
zorgen dat de maatschap jong blijft	initiatief	x	
zorgen dat er groei komt om te kunnen ontwikkelen	transformatie-oriëntatie	x	

N = 106 (dubbel scores mogelijk)

13/46 initiatief

13/46 transformatie-oriëntatie

12/46 impact en invloed

7/46 conceptueel denken

Tabel 5 - Codering transformationeel leiderschap competenties

Strategische competenties

De ruwe data zijn opgenomen in de losbladige bijlage.

aan- bod vraag
43/106 77/106

aanwezig zijn in relevante netwerken	netwerken	x	x
accepteren dat iedere locatie zijn eigen cultuur heeft	diensten en serviceontwikkeling		x
actief in de markt	netwerken		x
alert blijven op netwerken	netwerken		x
analyse portfolio	diensten en serviceontwikkeling		x
attitude (service)	diensten en serviceontwikkeling		x
auditing	reputatiemanagement	x	

Bijlagen

be good and tell it	reputatiemanagement		x
bedrijven en klanten bezoeken	netwerken		x
beleid maken	beleidsontwikkeling		x
beleidsmatig nadenken	beleidsontwikkeling		x
beleidsontwikkeling	beleidsontwikkeling		x
bereid zijn andere diensten/producten aan te bieden	diensten en serviceontwikkeling		x
bevorderen cross selling/blending	diensten en serviceontwikkeling	x	x
branding	reputatiemanagement		x
buitenwereld binnen brengen	netwerken		x
cliënten wakker schudden vanuit juridische ontwikkeling	diensten en serviceontwikkeling		x
dat (vraaggericht kantoor) is zo gegroeid, maar het gaat niet vanzelf; vooral dat bewustzijn is gegroeid	beleidsontwikkeling		x
de maatschap meer laten beslissen	beleidsontwikkeling	x	
doe alleen wat je kunt (als firm)	diensten en serviceontwikkeling	x	
een crisis overleef je niet als je klein bent	beleidsontwikkeling	x	
er komen nieuwe concurrenten, daar moeten we op anticiperen	beleidsontwikkeling		x
experts inschakelen	diensten en serviceontwikkeling		x
extern netwerk om goeroes in te huren	diensten en serviceontwikkeling		x
externe zaken met klanten periodiek, rondom thema's (bv bedrijfsverplaatsingen)	beleidsontwikkeling		x
focus op externe marktontwikkeling	beleidsontwikkeling		x
geïnteresseerd in de klant zijn	diensten en serviceontwikkeling	x	
gevoel voor de stad en de context	reputatiemanagement	x	x
gezien worden, maar met mate	reputatiemanagement	x	
goede kennisbronnen inhuren (b.v. wetenschappelijk bureau in samenwerking met een Universiteit, hoogleraar aantrekken, voor interne/externe communicatie)	reputatiemanagement		x
goede marktbenadering levert veel nieuwe zaken op en zicht op de markt	beleidsontwikkeling		x
groeien vanuit kwaliteit	diensten en serviceontwikkeling	x	
het aantrekken van een senior-partner met klanten zou een echte positieve impuls geven	beleidsontwikkeling	x	
het gaat om langdurige klantrelaties	beleidsontwikkeling		x
het hoeft geen advocaat te zijn	reputatiemanagement		x
ICT is belangrijk	diensten en serviceontwikkeling	x	x
ICT-infrastructuur	diensten en serviceontwikkeling	x	x
ideeën overeind kunnen houden	beleidsontwikkeling		x
ik heb hier zelf het competentiedenken op de rails gezet, dat ken ik vanuit een vorig werk als adviseur bij een adviesbureau	beleidsontwikkeling		x
ik vind besturen nog steeds geen werk, maar een last	beleidsontwikkeling	x	
in een dip is het gemakkelijker snoeien	beleidsontwikkeling	x	
in feite zijn de secties de winkeltjes van de compagnons	beleidsontwikkeling		x
innoveren	beleidsontwikkeling		x
inspelen op nieuwe ontwikkelingen	beleidsontwikkeling	x	x
je moet vooral de goede externe experts voor organisatie-	beleidsontwikkeling		x

Bijlagen

verandering inhuren			
kantoor directeur moet geen advocaat/jurist zijn	beleidsontwikkeling		x
klantkennis	diensten en serviceontwikkeling		x
lang van te voren dingen bij verschillende actoren in de week zetten	beleidsontwikkeling	x	x
liever meer ondernemingen, dat zijn klanten die blijven	beleidsontwikkeling	x	
marketing kennis	beleidsontwikkeling		x
marketingvraagstukken	beleidsontwikkeling		x
markt kennen en weten wat er in het vak/branche gebeurt	beleidsontwikkeling		x
markt uitnodigen tijdig met vragen te komen voordat het problemen worden	diensten en serviceontwikkeling		x
markten kunnen openbreken	reputatiemanagement		x
marktkennis	beleidsontwikkeling		x
meedenken over PMC	beleidsontwikkeling		x
meegaan met de beweging	diensten en serviceontwikkeling		x
meerjaren financieel	beleidsontwikkeling		x
met PMC's zijn we niet dagelijks bezig	beleidsontwikkeling	x	
minder aansturen van mensen	beleidsontwikkeling		x
minder op uitvoering	beleidsontwikkeling		x
minder structureel overleg (medewerkeroverleg, secretaresse-overleg)	beleidsontwikkeling		x
minder vinger aan de pols	beleidsontwikkeling		x
minder werk aan opbouw van de bibliotheek (commissies)	beleidsontwikkeling	x	
nadenken over wat klanten willen en dan contact maken	beleidsontwikkeling	x	
niet te modieus, een degelijk imago is waar het om gaat	reputatiemanagement		x
omslag naar een merk maken	reputatiemanagement	x	
onze grootste zorg is hoe krijgen we meer, maar vooral betere klanten, hoewel we het al goed doen	beleidsontwikkeling	x	x
oog voor wat er speelt buiten de organisatie	netwerken	x	x
open staan voor signalen uit de markt	netwerken	x	x
opleiden verplicht stellen, specialiseren	beleidsontwikkeling	x	
oprechtheid is belangrijk; open-deur praktijk werkt alleen maar als het echt is	beleidsontwikkeling		x
optimaliseren van de bandbreedte corporate en lokale (afz. kantoren) cultuur	beleidsontwikkeling	x	
organisatie zo inrichten als passend bij uitvoering	beleidsontwikkeling	x	
oudere garde was generalistisch, we moeten nu onbekwaamheden afstoten	beleidsontwikkeling	x	
positioneren van goede punten van kantoor	reputatiemanagement	x	
praktijk zodanig inrichten dat het aansluit op de behoefte van de klant	diensten en serviceontwikkeling		x
pr-beleid	reputatiemanagement		x
ruimte geven aan de locatie om zelf te ontwikkelen	beleidsontwikkeling		x
sense of urgency	beleidsontwikkeling		x
strategie	beleidsontwikkeling		x
strategisch denken	beleidsontwikkeling		x
strategisch overwegingen aanbrengen	beleidsontwikkeling		x
strategische partners	beleidsontwikkeling		x
strategische samenwerking	beleidsontwikkeling	x	
uiteindelijk zijn we een klassiek kantoor	beleidsontwikkeling		
vernieuwing van personeel	beleidsontwikkeling		x
vertalen van implicaties van de verschillen voor het hele kantoor	beleidsontwikkeling	x	x
vraagzijde analyse	beleidsontwikkeling	x	

Bijlagen

we gaan naar een verdere professionalisering	beleidsontwikkeling	x	x
we hebben hier steeds minder eigen winkeltjes, dat bevordert ook de cross-selling	diensten en serviceontwikkeling		x
we investeren in alles, ons doel is de appel mooier op te poetsen	beleidsontwikkeling	x	
we leren van de markt	netwerken		x
we moeten een 'merk' zijn	reputatiemanagement		x
we moeten eigenlijk gewoon een topper in huis hebben die veel omzet genereert, anders blijven we in het slop zitten	beleidsontwikkeling	x	
we proberen marktgericht bezig te zijn, maar onze schaal is daarvoor eigenlijk te klein	beleidsontwikkeling	x	
we proberen wel innovatief bezig te zijn, maar de klant komt eerst	beleidsontwikkeling	x	
we pushen iedereen specialistenopleiding te gaan volgen	beleidsontwikkeling	x	
we willen niet voor de muziek uitlopen	beleidsontwikkeling	x	
wij hadden de ideeën, de visie, de strategie en uitvoeringsplannen	beleidsontwikkeling		x
wij hadden ook het meest kritisch commentaar	beleidsontwikkeling	x	x
wij stimuleren op kantoor buitenfuncties bij medewerkers in passende netwerken en doen aan specialisatie	reputatiemanagement		x
wij waren indertijd de enige ondernemers van het stel, dus dat was relatief snel duidelijk dat wij in deze fase de besten waren	diensten en serviceontwikkeling		x
wij zijn een commercieel kantoor, we doen aan maatschappelijk verantwoord ondernemen, dus ook Pro Deo	beleidsontwikkeling	x	
zien wat er speelt en signalen oppikken	netwerken	x	x
zorgen dat de maatschap jong blijft	beleidsontwikkeling		x

n = 106 (dubbel scores mogelijk)

5/106 netwerken

22/106 beleidsontwikkeling

14/106 diensten en serviceontwikkeling

7/106 reputatiemanagement

Tabel 6 - Codering strategische competenties

Management competenties

De ruwe data zijn opgenomen in de losbladige bijlage.

niveau management

aanbod vraag

26/77

37/77

aangrijpingspunt goed kiezen	aansturen	x	x
aansturen van vakgroepoverleg op aspecten als professionalisering en pr van nieuwe ontwikkelingen	aansturen		x
aantrekken van de juiste kantoormanager	aansturen	x	x
administratie zoveel mogelijk delegeren	resultaatgerichtheid		x
anders zoeken we het op (aanvulling managementkennis)	managementkennis	x	
bij grotere kantoren waarschijnlijk meer m&o-kennis nodig	managementkennis		x
daadkracht (zorgen dat het er komt)	resultaatgerichtheid	x	x
db zijn doeners (met ondersteuning)	resultaatgerichtheid	x	
de kantoormanager moet door DB beschermd worden	aansturen		x
de professionele kennis van de managing partner niet zozeer de vorm en schaal beïnvloedt; maar dat branche-kennis daarvoor juist wel belangrijk is	managementkennis	x	x
delegeren	aansturen	x	x

Bijlagen

delegeren aan praktijkgroep voorzitters en P&O manager	besluitvorming		x
draagvlak creëren: what's in it for me	aansturen	x	
eerst het werk, dan innovatie	resultaatgerichtheid	x	
efficiëntie bevorderen	aansturen		x
er is een kantoorhandboek	aansturen	x	
er is minder aanleiding er bovenop te zitten	aansturen		x
financieel kennis, inzicht en diagnose	managementkennis		x
goede medewerkers selecteren op mogelijke match	aansturen	x	
het is mijn taak de mensen zo enthousiast mogelijk voor het vak te maken. De rest probeer ik te delegeren	aansturen		x
het verdriet betrof dat men minder mocht zeggen, zich minder overall mee mocht bemoeien	besluitvorming		x
het zou een professional moeten zijn	managementkennis		x
in de dip was het gemakkelijker snoeien	resultaatgerichtheid	x	
in het begin zat men voortdurend op het territorium van een ander, nu portefeuilles zijn ingevoerd gaat dat beter	besluitvorming		x
informatie koppelen	resultaatgerichtheid		x
informatie verzamelen	resultaatgerichtheid		x
informeel voorkoken	besluitvorming	x	x
informele circuit	resultaatgerichtheid	x	x
Integrator	resultaatgerichtheid	x	x
inzicht in financiële reilen en zeilen (bedrijfseconomie)	managementkennis	x	x
ISO-certificering	resultaatgerichtheid	x	
je moet vooral de goede externe experts voor organisatieverandering inhuren	aansturen		x
kritische massa maken	managementkennis	x	
kunnen vertalen van managementkennis naar juristen is belangrijk	aansturen	x	
laten beïnvloeden door externe adviseurs en dan uitproberen	managementkennis		x
linking pin	aansturen	x	x
luisteren naar kantoordirecteur	besluitvorming		x
maandelijks advocaten-overleg over klanten & performance, vinger aan de pols over integratie	besluitvorming	x	x
management competenties	managementkennis	x	
management niveau vooral het inschakelen van externe expertise	managementkennis		x
managementopleiding	managementkennis		x
match tussen mensen en culturen	aansturen		x
medestanders zoeken	besluitvorming	x	
medeverantwoordelijkheid introduceren en bewaken	besluitvorming	x	x
men heeft het management uitbesteed aan een 'vrijgestelde' partner zodat iedere advocaat dat kan doen waarin hij goed is	resultaatgerichtheid		x
mensen moeten wel bereid zijn met zijn tweeën door te gaan of weg te gaan	resultaatgerichtheid	x	
mensen sluiten zich nog te vaak op in de secties. Men moet 'buiten' zijn, daar waar de klant is	aansturen		x
middelen beschikbaar stellen en inzetten	besluitvorming	x	
minder documenten bestuderen	resultaatgerichtheid		x
minder papiertjes lezen	resultaatgerichtheid		x
niet alle klachten bij de voorzitter maar bij de portefeuillehouder	besluitvorming		x
ondersteuners goed gebruiken	aansturen		x
ondersteuners inhuren rondom projecten	aansturen		x
oog voor wat er speelt binnen de organisatie	besluitvorming	x	x
oog voor wat er speelt buiten de organisatie	besluitvorming	x	x

Bijlagen

ook bij afvloeien zorgvuldig zijn	besluitvorming	x	x
opbouwen en overdraagbaar maken	aansturen		x
organisatie zo inrichten als passend bij uitvoering	aansturen	x	
plannen	aansturen		x
planvoorbereiding delegeren (financieel, marketing, lobby, logistiek, organisatorisch)	managementkennis		x
platte structuur maken	aansturen	x	x
proberen wel minder te doen	aansturen	x	
professionele kennis van de bestuurder is niet het belangrijkste, als de law firm groter wordt is M&O kennis belangrijker	managementkennis		x
stabiliseren en uitbouwen	besluitvorming	x	
structureel werkoverleg, structureel maandagochtend klantenbespreking en wie-doet-wat-deze-week vergadering	aansturen	x	
sturen	aansturen	x	x
visualiseren van gegevens	managementkennis	x	
vooruit denken	besluitvorming		x
voorzitter van 5 managing partners, de een meer managing dan de ander	besluitvorming	x	
we bepalen met elkaar ieders bandbreedte	besluitvorming	x	
we halen veel externe kennis op gebied van management van buiten	managementkennis		x
we missen elke managementkennis en professionalisering	managementkennis	x	
we pikken af en toe een managementcursusje mee, bv. pitching	managementkennis	x	
werken met budgetten	besluitvorming		x
werkoverleg	besluitvorming	x	
wij hebben nooit besluitvormingsproblemen, consensus werkt goed hier	besluitvorming	x	
zelfdiscipline: van idee tot uitvoering	resultaatgerichtheid	x	x

N= 77 (dubbelscores mogelijk)
 20/77 besluitvorming
 25/77 aansturen
 17/77 managementkennis
 15/77 resultaatgerichtheid

Tabel 7 - Codering management competenties

Operationele competenties

De ruwe data zijn opgenomen in de losbladige bijlage.

niveau operationeel

aanbod
 24/27

vraag
 20/27

adviseren op opleidingen kunnen geven	werkbegeleiding	x	x
al die budgetten per sectie geeft alleen maar gedonder	teamleiding		x
alle specialisaties moeten wel goed bezet zijn	expertise	x	x
attitude (service)	werkhouding		x
auditing	expertise	x	
Beheerder	teamleiding	x	
de vakinhoudelijke kennis zit bij de sectiehoofden	expertise	x	x
delegeren aan praktijkgroep voorzitters en P&O manager	expertise	x	x

Bijlagen

elke leider moet M&O-kennis hebben	teamleiding		x
er zijn nog te veel schotten tussen de secties	teamleiding		x
het aantrekken van goede medewerkers selecteren op mogelijke match	teamleiding	x	x
jurisprudentie bijhouden/overdragen	expertise	x	
klanten tevreden houden is toch 95% van het werk	werkhouding	x	
klantkennis	teamleiding		x
kwalificaties per portefeuille	expertise	x	x
kwaliteit moet juridisch en organisatorisch goed zijn	werkhouding	x	x
meewerkend voorman, of meewerkende top	teamleiding	x	
mensen sluiten zich nog te vaak op in de secties. Men moet 'buiten' zijn, daar waar de klanten zijn	teamleiding	x	x
ook sectievoorzitter	teamleiding	x	x
secties bijna allemaal geleid door een partner (PFR niet)	teamleiding	x	x
visualiseren van gegevens	expertise	x	x
we doen hier vooral aan vakkennis promoten binnen de sectie en met elkaar leren	expertise	x	x
we pikken af en toe een managementcursusje mee, bv. pitching	teamleiding	x	
we willen niet voor de muziek uitlopen	teamleiding	x	
werken met budgetten	teamleiding		x
zorgen dat functioneringsgesprekken plaatsvinden (en de goede methode wordt toegepast)	teamleiding	x	x
zorgen dat mensen het 'zelf' uitvinden	werkbegeleiding		x

N= (dubbel scores mogelijk)

2/ werkbegeleiding

8/ expertise

3/ werkhouding

14/ teamleiding

Tabel 8 - Codering operationele competenties

Professionele competenties

De ruwe data zijn opgenomen in de losbladige bijlage

niveau professioneel

		aanbod 9/9	vraag 9/9
branche kennis	vak/branchekennis	x	x
in de advocatuur blijft het toch persoonlijke dienstverlening ondanks organisatievorm: klanten willen personen en geen bedrijf!	service	x	x
je moet wel een beetje bijblijven en weten wat er speelt, we houden ons vak verder we	vak/branchekennis	x	x
jurisprudentie bijhouden/overdragen	vak/branchekennis	x	x
kennis van zaken	vak/branchekennis	x	x
klantkennis	service	x	x
professionele kennis	vak/branchekennis	x	x
wel praktijk blijven houden, beroepsbestuurders bouwen na hun periode zeer moeilijk weer een praktijk op	vak/branchekennis	x	x
wel voeling met de praktijk houden: draagvlak voor de maten	draagvlak	x	x

Tabel 9 - Codering professionele competenties

N = 9 (dubbel scores mogelijk)

6/9 vak/branchekennis

2/9 service

1/9 draagvlak

Bijlagen

7. Topiclijst in KODANI

	kernbegrip	dimensie	aspect	subaspect	interview vraag/topic
1	Organisatie kenmerken van de law firm	[OA2] functie definitie	functie titel	-	welke taak/functietitel wordt op dit kantoor gebruikt
3	Organisatie kenmerken van de law firm	[OA2] functie definitie	functie verblijftijd	-	sinds hoelang/voor hoelang in deze functie
4	Organisatie kenmerken van de law firm	[OA2] functie definitie	functie inhoud	portefeuille	solo/duo/portefeuille-verdeling
5	Organisatie kenmerken van de law firm	[OA2] functie definitie	functie verblijftijd	selectie	hoe komt keuze tot stand
6	Organisatie kenmerken van de law firm	[OA2] functie definitie	functie verblijftijd	limieten	functie gelimiteerd in functieverblijftijd
7	Organisatie kenmerken van de law firm	[OA2] functie definitie	functie inhoud	bevoegdheden	globale bevoegdheden
8	Organisatie kenmerken van de law firm	[OA1] klasse	besturing	-	vorm en besturing
9	Organisatie kenmerken van de law firm	[OA1] klasse	vorm	-	korte beschrijving organisatievorm
10	Organisatie kenmerken van de law firm	[OA3] departementalisatie		secties, bu, project-teams, commissies	secties, transsecties, projectteam, BU, (ad-hoc)(advies-) commissies
12	Organisatie kenmerken van de law firm	[OA3] departementalisatie [OA4] schaal	personele bezetting	fte's/verhouding partners/ medewerkers/stagiaires/ondersteuners	verhouding partners, advocaten, jur. medewerkers, back office
15	Organisatie kenmerken van de law firm	[OA2] functie definitie	managementervaring	-	eerdere management of werkervaring
16	Organisatie kenmerken van de law firm	[OA2] functie definitie	multidisciplines	-	eerdere/andere studies MP
19	Organisatie kenmerken van de law firm	[OA2] functie definitie	functie inhoud	zwaarte	verhouding bestuurs-taak/eigen advocaten portefeuille
20	Organisatie kenmerken van de law firm	[OA3] departementalisatie	secties	kennisgebieden	verschillende specialisaties (ondergebracht in secties?)
21	Organisatie kenmerken van de law firm	[OA4] schaal	locaties	-	locaties
22	Organisatie kenmerken van de law firm	[OA3] departementalisatie	kennisgebieden	persoons-regio-gebonden kennis	toevallig of persoons-/regio-/klant-gebonden specialisaties

Bijlagen

11	Interne processen van discontinuïteit	[IP1] organizational life cycle	Greiner fase	-	in welke fase bevindt het kantoor zich
2	Interne processen van discontinuïteit	[IP5] carrière perspectieven	Dual Ladder (Professie en Sociaal)	carreer company	[IP5] welke andere (andersoortige) functies heeft u bekleed/bekleedt u nu (sociaal en beroepsgroep)
17	Interne processen van discontinuïteit	[IP5] carrière perspectieven	competentie ontwikkeling	opleiding	huidig ontwikkelingstraject
18	Interne processen van discontinuïteit	[IP5] carrière perspectieven	carreer company	selectie	komt de MP/DB-lid uit de eigen organisatie (eigen kweek) of wordt deze speciaal aange trokken (import)
23	Interne processen van discontinuïteit	[IP2] managerlism versus professionalism	kennis	passend nu	in hoeverre past de prof. kennis van de MP (nog) bij vorm en schaal (loopt hij achter?)
24	Interne processen van discontinuïteit	[IP4] integratie	competentie	beïnvloeding groei	welke comp. van de MP zijn noodzakelijk om ontwikkelingen van vorm-schaal te beïnvloeden
40	Interne processen van discontinuïteit	[IP6] conflicten		-	welke competenties voor de MP bij conflicten en crisis
41	Interne processen van discontinuïteit	[IP1] organizational life cycle [IP6] conflicten [CPX] alle competenties	Adizes fase (crisis en groei) Adizes Management Type	-	welke Adizes fase (crisis en groei) welke Adizes Management Type (adhv voorbeelden)
28	Externe processen van discontinuïteit	[EP3] flexibiliteit [EP4] differentiatie		service	hoe is de organisatiestructuur van de vakdisciplines veranderd, en als gevolg waarvan
13	Externe processen van discontinuïteit	[IP3] invloed ICT	ondersteuning, verandering, verstoring	-	wat in de invloed van de opkomst van ICT op de organisatieprocessen
31	Externe processen van discontinuïteit	[EP4] differentiatie	differentiatie	service	is er sprake van een differentiatieproces en wat zijn de drivers
35	Externe processen van discontinuïteit	[EP2] business modellen [EP3] flexibiliteit [EP4] differentiatie	eigen visie op service/diensten	aard van de service	welke diensten nu, straks
36	Externe processen van discontinuïteit	[EP1] opkomst ICT [EP3] flexibiliteit [IP3] invloed ICT			wat is de (externe) invloed van ICT (op intern)
37	Externe processen van discontinuïteit	[EPX] alle externe discontinuïten	- business modellen - differentiatie	- conceptuaaliseren - uitvinden	welke innovatieve ontwikkeling lopen er momenteel/straks fase:

Bijlagen

			<ul style="list-style-type: none"> - flexibiliteit - herstructurering 	<ul style="list-style-type: none"> - innoveren - introduceren - concurreren - winstgevendheid - product-innovatie - proces-innovatie - organisatie-innovatie - bedrijfsinnovatie - businessmodellen 	<ul style="list-style-type: none"> - conceptualiseren/uitvinden - innoveren/Introduceren - concurreren - winstgevendheid type: - product-innovatie (product, dienst of combinatie) - proces-innovatie (nieuwe methoden: logistiek, distributie, protocollen, certificering) - organisatie-innovatie (nieuwe methoden om mensen, taken, verantwoordelijkheden, coördinatie en toezicht) - bedrijfs-innovatie (nieuwe combinaties van producten, processen en organisatiesystemen [businessmodellen])
38	Externe processen van discontinuïteit	[EP3] flexibiliteit [EP4] differentiatie	competenties	transformationeel leider-schapscompetenties	welke (type) kennis/competenties is/zijn nodig voor innovatie en verandering
14	Markt oriëntatie	[MOX] markt oriëntatie	huidig marktorientatie en marktsegment	-	hoe beschrijf je de marktorientatie, doelgroep, marktsegment
32	Markt oriëntatie	[MOX] markt oriëntatie	eigen definitie	-	wat zie je als verschil tussen een aanbodgerichte- en een vraaggerichte marktorientatie voor de advocatuur
33	Markt oriëntatie	[MOX] markt oriëntatie	cultuur	-	AG/VG wat past bij de advocatuur/bij dit kantoor
42	Markt oriëntatie	[MOX] markt oriëntatie	waardenfocus (Tracey)	Operational Excellence, Product Leiderschap, Klant Intimiteit	welke <u>volgorde</u> past het best <u>nu</u> bij dit kantoor: OE - PL - KI welke is de eventuele streef volgorde
25	Competenties MP	[CP3] management competenties [CP4] strategische competenties [CP5] transformatief leiderschap	competentie	ontwikkeling en innovatie	welke competenties van de MP zijn nodig om de schaalgrootte, de vorm en de innovatieve processen (welke) te beïnvloeden
26	Competenties MP	[CP1] professionele competenties [CP2] operationele competenties	type en fase organisatieverandering	-	welke competenties worden ingezet om de zaak goed te managen (beheersen): steeds

Bijlagen

		[CP3] management competenties			minder ingezet [-]
27	Competenties MP	[CP3] management competenties [IP4] integratie	type en fase organisatieverandering	-	welke competenties worden ingezet om de zaak goed te managen (leiden): steeds meer ingezet [+]
29	Competenties MP	[CP4] strategische competenties	differentiatie	service	welke competenties ontbreken om verder te differentiëren en marktontwikkelingen te kunnen volgen
30	Competenties MP	[CP3] management competenties		-	heb je veel werk aan het managen van de secties (en wat is dan het werk?)
34	Competenties MP	[CP4] strategische competenties [CP5] transformatieel leiderschap	-	-	welk soort comp. nodig voor AG en welke comp. van MP nodig voor verandering
39	Competenties MP	[CPX] alle competenties	selectie		over welke competenties moet een MP eigenlijk beschikken (stel je zit in een selectiecommissie)

8. Relaties, codeboom en thema's

A	Kenmerken van de law firm hebben een invloed op de marktorientatie van de law firm	<ul style="list-style-type: none"> ▪ incrementeel ▪ gepland ▪ groeien ▪ consolideren 	<ul style="list-style-type: none"> - (continue ontwikkeling, zonder specifieke triggers) - (doelgerichte acties van bestuur/MP op grond van plannen) - (groeiscenario, waardoor marktorientatie vanzelf aan de orde is) - (orde op zaken stellen, houden wat er is)
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ alert ▪ zoekgedrag ▪ onrust ▪ immuun ▪ motor 	<ul style="list-style-type: none"> - (maakt de law firm receptief alert) - (actief zoekgedrag naar ontwikkelingen en aanpassingen) - (geeft onrust, onzekerheid en verwarring) - (relatief ongevoelig voor externe invloeden, niet afgesloten) - (gebruik externe ontwikkelingen als stimulans voor verandering)
C	Kenmerken van de law firm hebben een <u>wederkerige</u> invloed op interne processen van discontinuïteit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ onduidelijk ▪ stroef ▪ in lijn ▪ vitaal 	<ul style="list-style-type: none"> - (niet goed te zien) - (kan problematisch zijn, stroef, niet vanzelfsprekend) - (passend) - (ruimte voor nieuw elan en volgende stap in ontwikkeling)
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ constructief ▪ re-constructief 	<ul style="list-style-type: none"> - (opbouwend, uitbouwend, vooral vanuit organisatiegedachte) - (herstellend, opnieuw opbouwen naar
D	Kenmerken van de law firm hebben een <u>wederkerige</u> invloed op competenties van de		

Bijlagen

	managing partner	<ul style="list-style-type: none"> ▪ idiosyncratisch ▪ ontwikkelend 	advocatuurlijk model) - (grenzen van ontwikkeling law firm beperkt door status-quo db) - (ontwikkeld DB dat de law firm voortdurend ontwikkelt en vernieuwt)
E	Externe processen van discontinuïteit hebben een invloed op interne processen van discontinuïteit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ anticiperend ▪ opportuun ▪ geïnformeerd ▪ scannen ▪ strategisch 	- (tijdig waargenomen trends verwerkt in beleid) - (trend worden overgenomen als het uitkomt, informatiegebruik) - (voor kennisgeving aangenomen, 'nice-to-know') - (voortdurend zoeken naar relevante proc. voor ontwikkeling) - (externe processen gebruiken als motor voor verandering)
F	Interne processen van discontinuïteit hebben een <u>wederkerige</u> invloed op competenties van de managing partner	<ul style="list-style-type: none"> ▪ hands-on ▪ leider ▪ primus interparis ▪ optimizer 	- (processen onder controle, management benadering) - (turbulentie, gezag als organisatieveranderaar nodig) - (processen redelijk onder controle, sturen via gezag advocaat) - (processen op orde, optimalisatie, verfijning)
G	Externe processen van discontinuïteit hebben een invloed op de marktorientatie van de law firm	<ul style="list-style-type: none"> ▪ idee ▪ aanwijzing ▪ latent ▪ trendsetter 	- (aanleidingen voor brainstormen over veranderingen) - (ontwikkelingen aanwijzing voor veranderingen) - (momenteel geen intern thema) - (vroeg toetreders en daardoor mede trendsetter)
H	Interne processen van discontinuïteit hebben een invloed op marktorientatie van de law firm	<ul style="list-style-type: none"> ▪ branding ▪ herpositionering ▪ vernieuwend ▪ consoliderend 	- (verder ontwikkeling van het bestaande merk) - (na reorganisatie nieuwe marktpositie veroveren) - (zelf uitvinden en nieuwe markt creëren) - (bestendigen huidige marktpositie en oriëntatie)
I	Competenties van de managing partner hebben een invloed op <u>de invloed van</u> externe processen van discontinuïteit op organisatieterken van de law firm	<ul style="list-style-type: none"> ▪ flexibiliteit ▪ kwaliteit ▪ adaptief ▪ selectief 	- (aanwenden voor bevorderen strategische flexibiliteit) - (aanwenden voor kwaliteitsverbetering) - (aanwenden voor organisatieverandering) - (alleen datgene toelaten dat gemakkelijk past in huidige praktijk)
J	Competenties van de managing partner hebben een invloed op <u>de wederkerige invloed van</u> kenmerken van de law firm op interne processen van discontinuïteit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stabiel ▪ zuivering ▪ focus ▪ direct ▪ transformeren 	- (stabiele, hand-on situatie, geen destructieve spanningen) - (uitzuiveren van elementen die niet passen bij gewenste situatie) - (doelgerichte hands-on, gericht op behoud) - (meewerkend, dus directe actor) - (gericht op verandering van kenmerken d.m.v. veel invloed in organisatieprocessen)

Bijlagen

K	Competenties van de managing partner hebben een invloed op de invloed van externe processen van discontinuïteit op de marktorientatie van de law firm	<ul style="list-style-type: none"> ▪ consistent ▪ terughoudend ▪ kritisch ▪ pragmatisch 	<ul style="list-style-type: none"> - (gevolgd, vanuit visie consistent actief aangepast, strategisch) - (vormbehoud eerst, relevantie niet altijd ingeschat) - (herkent, kritisch beoordeeld en selectief toegelaten) - (ad- hoc volgen wat bij een huidig proces past)
	Competenties van de managing partner hebben een invloed op de invloed van interne processen van discontinuïteit op de marktorientatie van de law firm	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conserverend ▪ aanscherpend ▪ vormgevend ▪ vernieuwend 	<ul style="list-style-type: none"> - (behoud en incrementele verandering van bestaande) - (behoud en aanscherping van bestaande) - (opnieuw vormgeven en daardoor deels vernieuwend) - (verandering)

9. Interview protocol in KODANI (verkleind weergegeven)

Toelichting

De topic is als een globale vraag geformuleerd. Om tijdens de interviews gefocust te blijven is de onderzoeksvraag daaronder geformuleerd. Soms zijn geheugensteuntjes (als indelingen) opgenomen. In de kolom commentaar zijn opmerkingen genoteerd. Letterlijke citaten in de kolom citaten. In deze weergave is de 'schrijfruimte' ingekrompen.

	naam:	tijd (van-tot):	verwerkt dd..:
	afdeling:	datum:	sleutel:
	interviewer: AK	locatie:	aanwezigen:
	Lees eerst de interview-instructie voor (doelstelling interview)		
	Besteedt aandacht aan:		
	<ul style="list-style-type: none"> - signalen van weerstand - de mate van vertrouwelijkheid/versleuteling/anonimisering - wel/geen terug rapportage individueel en totaal (tijdstip/format)? - kan er commentaar geleverd worden en hoe wordt dat verwerkt - aanpak van het gesprek (doorlooptijd, vragen, opmerkingen, noteren, afsluiten, wel/geen korte nabespreking van resultaten) - de belangrijkste thema's zijn: kennisontwikkeling, marktontwikkeling, in relatie tot kantooromvang, specialisatie, (fase van) innovatie-initiatieven, fase van ontwikkeling, hulpbronnen, en wat moet de MP kunnen om dit te arrangeren 		
		commentaar	citaat
1.	welke taak/functietitel wordt op dit kantoor gebruikt <i>onderzoeksvraag:</i> zijn er verschillende definities in omloop		
2.	Dual Ladder (Professie en Sociaal) <i>onderzoeksvraag:</i> wordt in de law firm literatuur niet specifiek besproken; van de MP mag worden verwacht dat er meerdere posities op de dual/tripode ladder ingenomen zijn/worden		

Bijlagen

3.	sinds hoelang/voor hoelang in deze functie <i>onderzoeksvraag:</i> wordt in de law firm literatuur niet specifiek besproken; vermoedelijk gelimiteerd, incrementeel		
4.	solo/duo/portefeuilleverdeling <i>onderzoeksvraag:</i> in de law firm literatuur worden geen duofuncties genoemd		
5.	hoe komt keuze tot stand <i>onderzoeksvraag:</i> in de law firm literatuur wordt natuurlijke selectie genoemd		
6.	functie gelimiteerd in functieverblijftijd <i>onderzoeksvraag:</i> wordt in de law firm literatuur niet specifiek besproken; vermoedelijk: gelimiteerd		
7.	globale bevoegdheden <i>onderzoeksvraag:</i> in de law firm literatuur wordt collegiale besturing als dominant genoemd		
8.	vorm en besturing <i>onderzoeksvraag:</i> law firm literatuur: alleen maatschap of gemengde maatschap komen in aanmerking		
9.	korte beschrijving organisatievorm <i>onderzoeksvraag:</i> standaard, conform law firm literatuur		
10.	secties, transsecties, projectteam, BU, (ad-hoc)(advies-) commissies <i>onderzoeksvraag:</i> wordt in de literatuur niet specifiek besproken; vermoedelijk: wel secties, practice groups, geen business units en aparte budgetten; naar de mate de schaal groter is transsecties en projectteams		
11.	Greiner fase (crisis en groei) [let op overgangen en wijziging van MP gedurende transities] <i>onderzoeksvraag:</i> wordt in de law firm literatuur niet specifiek besproken (behalve als illustratie bij Mayson, 1997), wel als klasse; vermoedelijk: minstens Greiner fase 3: groei door coördinatie; crisis: bureaucratisering		
12.	verhouding partners, advocaten, jur. medewerkers, back office <i>onderzoeksvraag:</i> standaard, conform law firm literatuur		
13.	wat in de invloed van de opkomst van ICT op de organisatieprocessen <i>onderzoeksvraag:</i> in law firm literatuur: zou leiden tot nieuwe business modellen (Susskind)		
14.	hoe beschrijf je de marktoriëntatie, doelgroep, marktsegment <i>onderzoeksvraag:</i> wordt in de law firm literatuur niet specifiek besproken		
15.	eerdere management- of werkervaring <i>onderzoeksvraag:</i>		

Bijlagen

	wordt in de law firm literatuur niet specifiek besproken; vermoedelijk: eerdere management of werker- varing speelt bij selectie een rol		
16.	eerdere/andere studies MP <i>onderzoeksvraag:</i> wordt in de law firm literatuur niet specifiek besproken; vermoedelijk: eerdere/andere studies speelt bij selectie een rol		
17.	huidig ontwikkelingstraject <i>onderzoeksvraag:</i> wordt in de law firm literatuur niet specifiek besproken		
18.	komt de MP/DB-lid uit de eigen organisatie (eigen kweek) of wordt deze speciaal aangetrokken (import) <i>onderzoeksvraag:</i> carreer company; vermoedelijk: alleen eigen kweek		
19.	verhouding bestuurstaak/eigen advocaten portefeuille <i>onderzoeksvraag:</i> wordt in de law firm literatuur niet specifiek besproken; vermoedelijk: geen volledige vrijstelling		
20.	verschillende specialisaties (ondergebracht in secties?) <i>onderzoeksvraag:</i> standaard, conform law firm literatuur; naar de mate groter meer vakdisciplines		
21.	locaties <i>onderzoeksvraag:</i> standaard: 1 locatie		
22.	toevallig of persoons-/regio-/klant-gebonden specialisaties <i>onderzoeksvraag:</i> wordt in de law firm literatuur niet specifiek besproken; vermoedelijk: een enkel geval		
23.	in hoeverre past de prof. kennis van de MP (nog) bij vorm en schaal (loopt hij achter?) <i>onderzoeksvraag:</i> Wordt in de law firm literatuur niet specifiek besproken maar is wel de essentie van spanning in het P2-model. De ontwikkelingsfase kan bepalend zijn voor de aanwezige en benodigde kennis en deze discussie en kan beïnvloed worden door competenties van managing partner (minder professional meer managerial).		
24.	welke comp. van de MP zijn noodzakelijk om ontwikkelingen van vorm-schaal te beïnvloeden <i>onderzoeksvraag:</i> Het gaat hier om de integratie van werkvoorraad, expertise en organisatiesupport als bron voor ontwikkeling van vorm en schaal. De ontwikkelingsfase kan bepalend zijn voor de aanwezige en benodigde kennis en kan beïnvloed worden door voor de management competenties van de managing partner.		
25.	welke comp. van de MP zijn nodig om de schaal-grootte, de vorm en de innovatieve processen (welke) te beïnvloeden <i>onderzoeksvraag:</i>		

Bijlagen

	wordt in de law firm literatuur niet specifiek besproken; vermoedelijk: naarmate de vorm groter/diverser is (en er meerdere locaties zijn) is het waarschijnlijk dat er meerdere vormen van innovatie aanwezig zullen zijn en zal een mix van strategische en transformatie strategische competenties aanwezig dienen te zijn		
26.	<p>welke competenties worden ingezet om de zaak goed te managen (beheersen): steeds minder ingezet [-]</p> <p><i>onderzoeksvraag:</i></p> <p>wordt in de law firm literatuur niet specifiek besproken; vermoedelijk: naarmate de vorm groter/diverser is (en er meerdere locaties zijn) is het waarschijnlijk dat er meerdere vormen van verandering aanwezig zullen zijn en zullen professionele- en operationele competenties voor de MP minder nodig zijn (gedelegeerd)</p>		
27.	<p>welke competenties worden ingezet om de zaak goed te managen (leiden): steeds meer ingezet [+]</p> <p><i>onderzoeksvraag:</i></p> <p>wordt in de law firm literatuur niet specifiek besproken; vermoedelijk: naarmate de vorm groter/diverser is (en er meerdere locaties zijn) is het waarschijnlijk dat er meerdere vormen van verandering aanwezig zullen zijn en zullen operationele competenties voor de MP minder nodig zijn (gedelegeerd)</p>		
28.	<p>hoe is de organisatiestructuur van de vakdisciplines veranderd, en als gevolg waarvan</p> <p><i>onderzoeksvraag:</i></p> <p>Het gaat om een strategische flexibele respons op externe omstandigheden. Daarvoor is adequaat kennismanagement, een goede interne coördinatie en een goede integratie van werkvoorraad, expertise (ontwikkeling) en organisatiesupport cruciaal. Naarmate de vakdisciplines gevarieerder zijn is de service meer multidisciplinair en vraaggericht en zijn strategische competenties en transformatieel leiderschap belangrijker om dat ten voordele uit te kunnen nutten.</p>		
29.	<p>welke competenties ontbreken om verder te differentiëren en marktontwikkelingen te kunnen volgen</p> <p><i>onderzoeksvraag:</i></p> <p>naarmate de vakdisciplines gevarieerder zijn is de service meer multidisciplinair en aanbodgericht en zijn ++ strategische competenties en ++ transformatieel leiderschap competenties belangrijker</p>		
30.	<p>heb je veel werk aan het managen van de secties (en wat is dan het werk?)</p> <p><i>onderzoeksvraag:</i></p> <p>naarmate de vakdisciplines gevarieerder zijn is de service meer multidisciplinair en aanbodgericht zijn eigen - operationele competenties nauwelijks meer in gebruik</p>		
31.	<p>is er sprake van een differentiatieproces en wat zijn de drivers</p> <p><i>onderzoeksvraag:</i></p>		

Bijlagen

	Naarmate de vakdisciplines gevarieerder zijn is de service meer multidisciplinair, veelzijdiger, meer maatwerk en vraaggericht en hoeft de managing partner geen operationele competenties en nauwelijks management competenties te gebruiken.		
32.	<p>wat zie je als verschil tussen een aanbodgerichte en een vraaggerichte marktorientatie voor de advocatuur</p> <p><i>onderzoeksvraag:</i> geen directe aanwijzingen in de literatuur; w.s. weinig gedifferentieerde antwoorden, beroep op monopolie, gedragsregels en begrippen als kwaliteit, rechtsorde bewaking, e.d.</p>		
33.	<p>AG/VG wat past bij de advocatuur/bij dit kantoor</p> <p><i>onderzoeksvraag:</i> wordt in de law firm literatuur niet specifiek besproken; vermoedelijk: marktorientatie wordt vooral gezien als meer commercieel en minder chique, ondernemen versus academische status</p>		
34.	<p>welk soort competenties nodig voor AG en welke competenties van MP nodig voor verandering</p> <p><i>onderzoeksvraag:</i> wordt in de law firm literatuur niet specifiek besproken; vermoedelijk: AG + prof. (wet en proc), inhoudsoriëntatie, m&o VG + klantkennis, strategisch, innovatief, marketing/verkoop, branding</p>		
35.	<p>welke diensten nu, straks</p> <p><i>onderzoeksvraag:</i> wordt in de law firm literatuur niet specifiek besproken; vermoedelijk: AG + alg. praktijk, standaard, uurtje factuurtje VG + unbundled, maatwerk, klantkennis, lobbyist, serviceclubs, co-producties, detachering</p>		
36.	<p>wat is de (externe) invloed van ICT (op intern)</p> <p><i>onderzoeksvraag:</i> In de law firm literatuur is de opkomst van ICT en informatietechnologie een grote driver voor veranderingen. Het kan leiden tot nieuwe business modellen en de status van de advocatuur drastisch veranderen. In het algemeen is de individuele advocaat een beetje ict-fobisch. Een dergelijke invloed van ICT kan interne spanningen genereren omdat het technology driven is, omdat het kennis vereist, omdat het vaak grote investeringen vereist en het accent heeft op het dilemma: eerst de structuren dan de mensen.</p>		
37.	<p>welke innovatieve ontwikkeling lopen er momenteel/straksfase:- conceptualiseren/uitvinden- innoveren/Introduceren- concurreren- winstgevendheidtype: -- product-innovatie (product, dienst of combinatie)- proces-innovatie (nieuwe methoden: logistiek, distributie, protocollen, certificering)- organisatie-innovatie (nieuwe methoden om mensen, taken, verantwoordelijkheden, coördinatie en toezicht)- bedrijfs-innovatie (nieuwe combinaties van producten, processen en organisatiesystemen [businessmodellen])</p> <p><i>onderzoeksvraag:</i></p>		

Bijlagen

	wordt in de law firm literatuur niet specifiek besproken		
38.	welke (type) kennis/competenties is/zijn nodig voor innovatie en verandering <i>onderzoeksvraag:</i> wordt in de law firm literatuur niet specifiek besproken; vermoedelijk: het gaat w.s. vooral om incrementele verandering, dus sterke nadruk op operationele- en management competenties		
39.	over welke competenties moet een MP eigenlijk beschikken (stel je zit in een selectiecommissie) <i>onderzoeksvraag:</i> wordt in de law firm literatuur niet specifiek besproken		
40.	welke competenties voor de MP bij conflicten en crisis <i>onderzoeksvraag:</i> De law firm literatuur geeft niet veel aanwijzingen. Er wordt gesproken over knopen doorhakken, luisteren, gezamenlijke besprekingen, compromissen en partnerconflicten helpen oplossen.		
41.	welke Adizes fase (crisis en groei) welke Adizes Management Type (adhv voorbeelden) <i>onderzoeksvraag:</i> wordt in de law firm literatuur niet specifiek besproken; vermoedelijk: minstens fase 6: Stable met bijbehorende MP rol: Integrator of Ondernemer		
42.	welke volgorde past het best nu bij dit kantoor: OE - PL – KI; welke is de eventuele streef volgorde <i>onderzoeksvraag:</i> wordt in de law firm literatuur niet specifiek besproken		
	opmerkingen		

Bijlagen

10. Tabellen bij hoofdstuk 9 (tabelnummers corresponderen met hfdst. 9)

Alle tabellen behorende bij hoofdstuk 9 zonder verder commentaar (verkleind) weergegeven.

9.1.1.1 Schaalgrootte, advocaten locaties en ondersteuning

<i>case</i>	<i>locaties</i> ¹⁾	<i>advocaten</i> ²⁾	<i>ondersteuning</i> ²⁾
1	3	P: 34 - A: 88	N
2	1	P: 10 - A: 21	N
3	1 (1)	P: 5 - A: 19	15
4	1	P: 3 - A: 10	N
5	1 (1)	P: 2 - A: 11	N
6	1	P: 3 - A: 21	N
7	1	P: 6 - A: 30	9
8	1	P: 9 - A: 28	N
9	3	P: 8 - A: 38	20
10	1	P: 3 - A: 24	N
11	2	P: 3 - A: 26	12
12	1	P: 4 - A: 22	N
13	2	P: 6 - A: 13	12
14 ³⁾	2	P: 24 - A: 62	Not. 23
15	1	P: 8 - A: 26	14
16	2	P:18 - A:41	Not. 23, O. 10

- 1) tussen haakjes het aantal locaties dat niet regelmatig als kantoorvestiging gebruikt wordt, maar voor lokale afspraken
- 2) stand van zaken tijdens onderzoek, aantal advocaten inclusief stagiaires, ondersteuners inclusief juridisch medewerkers (getallen onder voorbehoud); P = partner, A = advocaat, Not. = notarissen, N = niet geïnventariseerd
- 3) gegevens onvindbaar, niet meer te achterhalen wegens grote wijziging in deze law firm

9.1.1.1

9.1.1.2 Relatie grootte en bestuurdersvorm

<div style="text-align: right;">best.vorm</div> <div style="text-align: left;">grootte</div>	collegiaal	vrijgesteld	n =
groot/top 50 (van Klinken, 2008, p. 42)	Case 2, 9	Case 1, 14, 16	5
klein	Case 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 15		11
n =	13	3	16

9.1.1.2

9.1.1.3 Classificatie

<i>grootte</i>	<i>case</i>	<i>Mayson's classificatie</i>	<i>eigenaarstructuur</i>	<i>opmerking</i>

Bijlagen

groot	1	Partnership of Integrated Entrepreneurs	NV	-
	2	Partnership of Integrated Entrepreneurs	NV	-
	14	Mixed partnerships	NV	notarissen
	16	Mixed partnerships	NV	notarissen
	9	Partnership of Integrated Entrepreneurs	maatschap	-
klein	10	Partnership of Integrated Entrepreneurs	NV	-
	4	Partnership of Integrated Entrepreneurs	BV	-
	5	Partnership of Integrated Entrepreneurs	maatschap	-
	3	Partnership of Integrated Entrepreneurs	maatschap	-
	6	Partnership of Integrated Entrepreneurs	maatschap	-
	7	Partnership of Integrated Entrepreneurs	maatschap	-
	8	Partnership of Integrated Entrepreneurs	maatschap	-
	11	Partnership of Integrated Entrepreneurs	maatschap	-
	12	Partnership of Integrated Entrepreneurs	maatschap	-
	13	Partnership of Integrated Entrepreneurs	maatschap	-
	15	Partnership of Integrated Entrepreneurs	maatschap	-
= vrijgestelde bestuurder		9.1.1.3		

	NV	BV	Maatschap
groot	4		1
klein	1	1	9

9.1.1.4 Functietitel managing partner

	schaalgrootte	case	bestuurdersvorm		statutair directeur NV	bestuursvoorzitter NV	voorzitter directie	voorzitter DB/ maatschap	oudste maat	DB/lid DB	geen functietitel	operationeel manager
			vrijgesteld	collegiaal								
groot		1	●				●					
		2		●	●							
		9		●		●				●		
		14 ¹⁾	●									●
		16	●							●		
klein		3		●				●				
		4		●							●	
		5		●					●			
		6		●						●		
		7		●						●		
		8		●			●					
		10		●								
		11		●						●		

Bijlagen

	12		●					●		
	13		●					●		
	15		●					●		

¹⁾ geen advocaat/geen eigenaar

9.1.1.4

9.1.1.5 Bevoegdheden managing partner

schaalgrootte	case	bevoegdheden				
		diffuus ◀ ▶ expliciet				
		niet expliciet, alleen taken, consensus	beperkt mandaat per kwestie	per reglement	portefeuille, beperkt mandaat	statuut en onderling contract
groot	1	●				●
	2					
	9				●	
	14 ¹⁾		●			
	16				●	
klein	3				●	
	4	●				
	5	●				
	6			●		
	7	●				
	8	●				
	10					●
	11		●			
	12	●				
	13		●			
	15	●				

¹⁾ geen advocaat/geen eigenaar – vrijgestelde bestuurder

9.1.1.5

Bijlagen

9.1.1.6 Verhouding managen – eigen praktijk

<i>grootte</i>	<i>case</i>	<i>0-200 uur</i>	<i>200-400</i>	<i>> 400</i>	<i>on-top</i>
groot	1			●	
	2			● +	
	9			● +	
	14 ²⁾			●	
	16				●
klein	3				●
	4				●
	5				● +
	6		●		●
	7			● +	
	8				●
	10			●	●
	11				●
	12		●		● +
	13		●		● +
	15			● +	

9.1.1.6

9.1.1.7 Selectiemethode managing partner

<i>grootte</i>	<i>case</i>	<i>gegroeid</i>	<i>opko- mend</i>	<i>gekozen</i>	<i>zelf</i>	<i>toerbeurt</i>	<i>selectie</i>
groot	1			●			
	2			●			
	9					●	
	14 ¹⁾						●
	16						●
klein	3		●				
	4	●					
	5	●					
	6		●				
	7					●	
	8		●				
	10					●	
	11				●		
	12					●	
	13				●		
	15					●	

¹⁾ geen advocaat/geen eigenaar – vrijgestelde bestuurder

9.1.1.7

Bijlagen

9.1.1.8 Adizes rollen

		Adizes rollen				
grootte	case	producent	uitvoerder	beheerder	integrator	ondernemer
groot	1				●	
	2					●
	9				●	
	14					●
	16				●	
klein	3				●	
	4				●	
	5			●		
	6			●	●	●
	7			●	●	
	8			●		●
	10				●	
	11			●	●	
	12				●	
	13				●	
	15					●
				5	11	5

vrijgestelde bestuurder

●● meerdere rollen gelijktijdig

9.1.1.8

9.1.1.9 Departementalisatie

<i>grootte</i>		<i>case</i>	<i>afdelingen</i>	<i>specialismen</i>	<i>standaard secties</i>	<i>Praktijk/klanagroepen</i>	<i>projectteams</i>	<i>business units</i>
<i>groot</i>	1				●		●	
	2				●		●	
	9					●	●	
	14				●			
	16				●			
<i>klein</i>	3				●			
	4			●				
	5		●					
	6							●
	7				●			
	8				●			
	10				●		●	
	11				●		●	

Bijlagen

	12		●			
	13	●		●		
	15		●		●	
vrijgestelde bestuurder				9.1.1.9		

9.1.1.10 Leverage en rangorde

<i>rangorde</i>	<i>grootte</i>	<i>case</i>	<i>advocaten totaal</i>	<i>partners</i>	<i>leverage</i>	<i>+/- top-10 norm (2008)</i>
-----------------	----------------	-------------	-------------------------	-----------------	-----------------	-------------------------------

beter dan Klinken-norm

1	klein	11	26	3	7,7	+4,3
2	klein	10	24	3	7,0	+3,6
3	klein	6	21	3	6,0	+2,6
4	klein	12	22	4	4,5	+1,1
4	klein	5	11	2	4,5	+1,1
5	klein	7	30	6	4,0	+0,6
6	groot	9	38	8	3,8	+0,4

gelijk aan/minder dan Klinken-norm

7	groot	1	75	17	3,4	0
8	klein	3	19	5	2,8	-0,6
9	groot	2	33	10	2,3	-1,1
9	klein	4	10	3	2,3	-1,1
9	klein	15	26	8	2,3	-1,1
10	klein	8	28	9	2,1	-1,3
11	groot	14	62	24	1,6	-1,8
12	groot	16	41	18	1,3	-2,1
13	klein	13	13	6	1,2	-2,2

vrijgestelde bestuurder(s)

9.1.1.10

Bijlagen

9.1.2.1 Marktorientaties: aspecten en VG-index

grootte	case	verhouding aanbod- vs. vraaggericht	verdeling ontwikkelingen over			aantal aspecten niet herleidbaar	VG-index	afwijking t.a.v. VG-index over totaal: 39,4
			markt	kennismanagement	organisatie			
groot	1	42/11	6	1	4	4/4	26,2	-13,2
	2	33/23	12	2	5	4/4	69,7	+30,3
	9	32/15	0	0	6	4/4	46,9	+7,5
	14	39/14	4	4	2	3/4	35,9	-3,5
	16	41/12	5	3	3	4/4	29,3	-10,1
klein	3	42/2	2	0	0	3/4	4,8	-34,6
	4	42/4	2	1	1	4/4	9,5	-29,9
	5	42/6	5	1	0	4/4	14,3	-25,1
	6	42/15	9	5	1	4/4	35,7	-3,7
	7	42/3	1	0	2	4/4	7,1	-32,3
	8	13/31	1	1	0	4/4	238,5	+199,1
	10	34/19	6	4	2	4/4	55,9	+16,5
	11	41/10	6	2	1	4/4	24,4	-15,0
	12	41/14	4	5	2	3/4	34,1	-5,3
	13	39/16	10	3	0	4/4	41,0	+1,6
	15	14/33	0	3	2	4/4	235,7	+196,3

totalen: 579; gemiddeld per case: 39,4 - SD: 9,5

vrijgestelde bestuurders

9.1.2.1

Bijlagen

9.1.2.2 Rangorde cases op VG-index

<i>rangorde</i>	<i>grootte</i>	<i>case</i>	<i>VG-index</i>	<i>afwijking t.a.v. VG-index over totaal: 39,4</i>
boven gemiddelde VG-index				
1	k	8	238,5	+199,1
2	k	15	235,7	+196,3
3	g	2	69,7	+30,3
4	k	10	55,9	+16,5
5	g	9	46,9	+7,5
6	k	13	41,0	+1,6
onder gemiddelde VG-index				
7	g	14	35,9	-3,5
8	k	6	35,7	-3,7
9	k	12	34,1	-5,3
10	g	16	29,3	-10,1
11	g	1	26,2	-13,2
12	k	11	24,4	-15,0
13	k	5	14,3	-25,1
14	k	4	9,5	-29,9
15	k	7	7,1	-32,3
16	k	3	4,8	-34,6
vrijgestelde bestuurders				
9.1.2.2				

Bijlagen

9.1.2.3 Marktorientaties: aanbod of vraaggericht per case

<i>grootte</i>	<i>case</i>	<i>aanbodgericht</i>	<i>overgang</i>	<i>vraaggericht</i>	<i>prioriteit waarde-disciplines</i>
groot	1	●			OE-PL-KI
	2		●		KI-PL-OE
	9	●			KI-PL-OE
	14	●			OE-KI-PL
	16	●			KI-OE-PL
klein	3	●			OE-KI-PL
	4	●			OE-KI-PL
	5	●			OE-KI-PL
	6		●		KI-OE-PL
	7	●			OE-KI-PL
	8			●	KI-OE-PL
	10		●		OE-KI-PL
	11		●		OE-PL-KI
	12	●			OE-KI-PL
	13	●			OE-KI-PL
	15			●	PL-KI-OE

vrijgestelde bestuurders

OE-PL-KI = 1^e OpEx, 2^e Productleiderschap, 3^e Klantintimiteit

OE-KI-PL = 1^e OpEx, 2^e Klantintimiteit, 3^e Productleiderschap

KI-PL-OE = 1^e Klantintimiteit, 2^e Productleiderschap, 3^e OpEx

KI-OE-PL = 1^e Klantintimiteit, 2^e OpEx, 3^e Productleiderschap

PL-KI-OE = 1^e Productleiderschap, 2^e Klantintimiteit, 3^e OpEx

9.1.2.3

9.1.2.4 Marktorientaties: waardediscipline per groep

<i>prioriteit</i>	<i>abs.</i>	<i>verhouding</i>
OE-KI-PL	8	8 van de 16
OE-PL-KI	2	2 van de 16
KI-OE-PL	3	3 van de 16
KI-PL-OE	2	2 van de 16
PL-OE-KI	0	0 van de 16
PL-KI-OE	1	1 van de 16

E-PL-KI = 1^e OpEx, 2^e Productleiderschap, 3^e Klantintimiteit

OE-KI-PL = 1^e OpEx, 2^e Klantintimiteit, 3^e Productleiderschap

KI-PL-OE = 1^e Klantintimiteit, 2^e Productleiderschap, 3^e OpEx

KI-OE-PL = 1^e Klantintimiteit, 2^e OpEx, 3^e Productleiderschap

PL-KI-OE = 1^e Productleiderschap, 2^e Klantintimiteit, 3^e OpEx

9.1.2.4

Bijlagen

9.1.2.5 Marktorientaties: prioriteit in waardediscipline en marktorientatie

<i>prioriteit</i>	<i>aanbodgericht</i>	<i>overgang</i>	<i>vraaggericht</i>
OE-KI-PL	3,4,5,7,12,13,14	10	
OE-PL-KI	1	11	
KI-OE-PL	16	6	8
KI-PL-OE	9	2	
PL-OE-KI	-	-	-
PL-KI-OE	-	-	15

OE-PL-KI = 1^e OpEx, 2^e Productleiderschap, 3^e Klantintimiteit

OE-KI-PL = 1^e OpEx, 2^e Klantintimiteit, 3^e Productleiderschap

KI-PL-OE = 1^e Klantintimiteit, 2^e Productleiderschap, 3^e OpEx

KI-OE-PL = 1^e Klantintimiteit, 2^e OpEx, 3^e Productleiderschap

PL-KI-OE = 1^e Productleiderschap, 2^e Klantintimiteit, 3^e OpEx

9.1.2.5

9.1.3.2 Externe processen: business modellen

<i>id.</i>	<i>business model</i>	<i>resultaat</i>
1	aanpassen	Verandering van secties naar business units (marktgroepen)
2	aanpassen	Bij deze case is sprake van een afbouw van een dienst (proforma's arbeidsrecht) en streven naar meer multidisciplinaire projectmatige aanpak, dat ook kan leiden tot verschuivingen binnen rechtsgebieden en een andere inrichting van het productieproces.
3	consolideren	Men is in deze case vanwege interne turbulentie bezig met recapitulatie uitvoering van het beleidsplan. Men geeft in deze fase minder prioriteit aan innovatie, investeringen en reageren op externe ontwikkelingen.
4	consolideren	In deze case is men niet bezig met het ontwikkelen van nieuwe diensten maar zegt wel alert te blijven op netwerken en actief kruisbestuiving te zoeken. Men merkt overigens wel op: <i>"Neilaw mag actiever zijn in ondersteuning en positionering van de kantoren"</i>
5	consolideren	Geen specifieke informatie op dit aspect
6	aanpassen	Men ziet in deze case veranderingen op het gebied van rechtshulp in Nederland als belangrijke bron voor aanpassingen van het businessmodel. Een kenmerkend citaat: <i>"de onderkant van de rechtshulp gaat volledig veranderen"</i> . Als organisatorische reactie werkt men aan een 'rechtshulp-gezondere' balans tussen business units. Ook werkt men er aan voor de insolventiepraktijk minder afhankelijk van de rechtbank worden. Er is streven naar een tweetal nieuwe diensten: bedrijfsaudits en procesbegeleiding en adviseren. Om dit te bereiken zoekt men strategisch partnership.
7	consolideren	Geen specifieke informatie op dit aspect
8	consolideren	Geen specifieke informatie op dit aspect
9	aanpassen	Deze case zoekt nieuwe rechtsgebieden in aansluiting op nieuwe klantwensen. Men wil ook een nieuwe dienst ontwikkelen: opleidingen van klanten.
10	aanpassen	In deze case wil men twee nieuwe diensten ontwikkelen: modellen toegankelijk voor het publiek maken via ICT en het detacheren van advocaten bij bedrijven en organisaties.

Bijlagen

11	consolideren	Geen specifieke informatie op dit aspect
12	consolideren	Deze case consolideert. Men merkt op: “ <i>we kunnen niks bedenken</i> ”
13	aanpassen	In deze case noemt men als nieuwe dienst die impact op het businessmodel kan hebben: opstarten van een overnamepraktijk (ook met fiscalisten). Andere – minder ingrijpende diensten zijn: bestuursaansprakelijkheid en arbeidsgeschillen statutair directeur
14	consolideren	Geen specifieke informatie op dit aspect
15	aanpassen	In deze case werkt men aan nieuwe- en verandering van diensten: een andere inzet van juridische medewerkers, het doen van audits bij klanten, veranderingen, veranderingen in de procespraktijk en unbundling en differentiatie van diensten. Dat laatste heeft nog een bijkomend doel: “ <i>door differentiatie creëer je carrièrekansen</i> ”
16	consolideren	Geen specifieke informatie op dit aspect
9.1.3.2		

In tabelvorm

	grootte	case	consolideren	aanpassen
groot	1			●
	2			●
	9			●
	14	●		
	16	●		
klein	3	●		
	4	●		
	5	●		
	6			●
	7	●		
	8	●		
	10			●
	11	●		
	12	●		
	13			●
	15			●

vrijgestelde bestuurders

9.1.3.2

9.1.3.3 Externe processen: innovatie initiatieven

<i>type innovatie</i>		<i>+ BI</i>	<i>- BI</i>
proces-innovatie	46	35,1%	40,0%
product-innovatie	31	23,7%	27,0%
organisatie-innovatie	38	29,0%	33,0%
bedrijfsinnovatie	16	12,2%	

Bijlagen

totaal: 131 - gem: 32,8 - sd: 12,7 (incl. bedrijfsinnovatie)

9.3.2.1a

fase van de innovatie

conceptualiseren	68	51,1%
introduceren	25	18,8%
concurreren	40	30,1%
winstgevendheid	0	0,0%

totaal: 133 - gem: 33,3 - sd: 28,4

9.3.2.1b

thema van innovatie

beleid	17	12,8%
kennis & vaardigheden	7	5,3%
management & organisatie-kennis	55	41,4%
marktwerking	36	27,1%
product	17	12,8%
strategie	1	0,8%
9.3.2.1c		

9.1.3.4 Externe processen: flexibiliteit

case	flexibiliteit	resultaat
1	zichtbaar	In deze case werkt men nu nog met secties en projectteams maar gaat over naar business units die het karakter hebben van marktgroepen om meer en betere marktinformatie te verkrijgen en een betere respons te kunnen geven.
2	zichtbaar	In deze case ervaart men de negatieve effecten van interne in-flexibiliteit. Of zoals men zegt: <i>"Mensen sluiten zich nog te vaak op in de secties. Men moet 'buiten' zijn, daar waar de klanten zijn"</i> en <i>"In feite zijn de secties de winkeltjes van de compagnons"</i> . Men tracht dit te doorbreken door steeds meer transsecties en ad-hoc klant projectteams te institutionaliseren. Dat dat effect heeft kan blijken uit het citaat: <i>"we hebben hier steeds minder eigen winkeltjes, dat bevordert ook de cross selling"</i> .
3	onduidelijk	In verband met een recente turbulentie dit aspect momenteel geen prioriteit
4	onduidelijk	Geen specifieke informatie op dit aspect
5	onduidelijk	Geen specifieke informatie op dit aspect
6	zichtbaar	In deze case tracht men zich voor wat betreft minder afhankelijk te maken van vaste vraagpartijen door meer bedrijfsaudits te verkrijgen om zodoende meer als procesbegeleider/adviseur voor klantvragers te kunnen fungeren. Betere flexibiliteit wordt verwacht door het maken van een gezondere balans tussen business units, onder meer door de introductie van business units met eigen beleidsplan en planning-budget-control cyclus, het afrekenen op management & organisatievaardigheden, de introductie/verbetering van HRM-instrumenten. Dit zijn maatregelen die een betere flexibiliteit mogelijk maken omdat: <i>"de onderkant van de rechtshulp gaat volledig veranderen"</i>

Bijlagen

7	onduidelijk	Geen specifieke informatie op dit aspect
8	onduidelijk	In deze case wordt wel als middel omzetverantwoording per sectie/BU geïntroduceerd.
9	onduidelijk	Geen specifieke informatie op dit aspect
10	onduidelijk	Geen specifieke informatie op dit aspect. Wel de verzuchting: <i>"onze grootste zorg is hoe krijgen we meer, maar vooral betere klanten, hoewel we het al goed doen"</i>
11	onduidelijk	Geen specifieke informatie op dit aspect
12	onduidelijk	Geen specifieke informatie op dit aspect
13	onduidelijk	Geen specifieke informatie op dit aspect
14	onduidelijk	Geen specifieke informatie op dit aspect
15	onduidelijk	Geen specifieke informatie op dit aspect
16	onduidelijk	Geen specifieke informatie op dit aspect

9.1.3.4

In tabelvorm

grootte Flexi- bilititeit	case	onduidelijk	zichtbaar
groot	1		●
	2		●
	9	●	
	14	●	
	16	●	
klein	3	●	
	4	●	
	5	●	
	6		●
	7	●	
	8	●	
	10	●	
	11	●	
	12	●	
	13	●	
	15	●	

vrijgestelde bestuurders

9.1.3.4

9.1.3.5 Externe processen: differentiatie

id.	differentiatie	resultaat
1	onduidelijk	Geen specifieke informatie op dit aspect
2	zichtbaar	In deze case besteedt men tijd aan spreken op congressen, opspo-

Bijlagen

		ren, cursussen in samenwerking met concurrenten, cursussen voor potentiële klanten/bedrijfsjuristen, het aanbieden van intervisie voor leidinggevend in legal industry
3	onduidelijk	Geen specifieke informatie op dit aspect
4	onduidelijk	Geen specifieke informatie op dit aspect
5	onduidelijk	Geen specifieke informatie op dit aspect
6	zichtbaar	Deze case werkt aan bedrijfsaudits en procesbegeleiding en adviseren voor klant
7	onduidelijk	Geen specifieke informatie op dit aspect
8	zichtbaar	In deze case praktiseert men dynamische open space sessies met klanten (actuele thema's), opleidingen aan andere beroepsgroepen, workshops voor personeel van klanten, opfrisbijeenkomsten, periodiek spreekuren trainingen, lezingen, jurisprudentiebespreking met/voor klanten
9	zichtbaar	Deze case wil een nieuwe dienst ontwikkelen: opleidingen voor klanten
10	zichtbaar	In deze case ontwikkelt men detacheren van advocaten bij bedrijven en organisaties
11	onduidelijk	Geen specifieke informatie op dit aspect
12	onduidelijk	Geen specifieke informatie op dit aspect
13	onduidelijk	Geen specifieke informatie op dit aspect
14	onduidelijk	Geen specifieke informatie op dit aspect
15	zichtbaar	In deze case werkt men aan audits bij klanten, detacheren van advocaten bij bedrijven en organisaties en fondsen werven
16	zichtbaar	In deze case praktiseert men een German Desk voor tunnels van Duitse zaken; men werkt aan opleidingen voor cliënten
9.1.3.5		

In tabelvorm:

	grootte	case	onduidelijk	zichtbaar
groot	1			●
	2		●	
	9			●
	14		●	
	16			●
klein	3			●
	4			●
	5			●
	6			●
	7		●	
	8		●	
	10			●
	11		●	
	12		●	
	13		●	
				●
vrijgestelde bestuurders				

9.1.3.5

Bijlagen

9.1.3.7 Externe processen: arbeidsmarkt

grootte	case	onduidelijk	zichtbaar
groot	1	●	
	2	●	
	9	●	
	14		●
	16		●
klein	3	●	
	4	●	
	5	●	
	6	●	
	7	●	
	8		●
	10		●
	11	●	
	12	●	
	13	●	
	15	●	

9.1.3.7

Bijlagen

9.1.4.1 Interne processen: Organizational Life Cycle

grootte		Organizational Life Cycle																			
		groot		Greiner					Keuning & Epping	Adizes											
				case	1. Groei door creativiteit - Leiderschapscrisis	2. Groei door dirigeren - Autonomiecrisis	3. Groei door delegatie - Beheerscrisis	4. Groei door coördinatie - Bureaucratiecrisis	5. Groei door verzakelijking – Identiteits-/Legitimitetscrisis	6. Groei door integratie - Verantwoordelijkheidscrisis	7. Groei door netwerkstructuren - Vertrouwenscrisis	1. Courtship – Crisis door vluchtigheid	2. Infancy – Crisis door levensvatbaarheid	3. Go-go – Crisis vanwege oprichter of familie	4. Adolescence – Crisis door onvolwassenheid	5. Prime	6. Stable	7. Aristocracy	8. Early bureaucracy – Crisis door verstarring	9. Bureaucracy	10. Death
klein		1																			
		2																			
		9																			
		14																			
		16																			
		3	●																		
		4		○																	
		5																			
		6				●															
		7					●														
		8					●														
		10																			
		11																			
		12					●	○								●					
		13					●	○													
		15																●			

vrijgestelde bestuurder

○ heeft ook enkele kenmerken van deze fase

●● case in twee fasen gelijktijdig (reorganisatie en vernieuwing)

9.1.4.1

Bijlagen

9.1.4.5 Interne processen: carrière perspectieven

grootte	case	eigen kweek	eigen kweek + import	import
groot	1	●		
	2		●	
	9	●		
	14 ¹⁾		●	
	16	●		
klein	3	●		
	4		●	
	5	●		
	6			●
	7	●		
	8		●	
	10		●	
	11	●		
	12	●		
	13	●		
	15	●		

vrijgestelde bestuurder

1) operationeel directeur/geen advocaat

9.1.4.5

9.1.5.1 Emergente relatie: marktorientatie, waardediscipline en schaalgrootte

vorm	OE-KI-PL			OE-PL-KI			KI-OE-PL			KI-PL-OE			PL-OE-KI			PL-KI-OE		
	A	O	V	A	O	V	A	O	V	A	O	V	A	O	V	A	O	V
NV	14 - groeien	10 - consolide- ren		1 - incremen- teel							2 - gepland							
BV	4 - consolide- ren																	

Bijlagen

[illegible]

A = Aanbodgericht – O = Overgang – V = Vraaggericht – groot

NV = Naamloze Vennootschap – BV = Besloten Vennootschap - MS = Maatschap

OE-PL-KI = 1^e OpEx, 2^e Productleiderschap, 3^e Klantintimiteit

OE-KI-PL = 1^e OpEx, 2^e Klantintimiteit, 3^e Productleiderschap

KI-PL-OE = 1^e Klantintimiteit, 2^e Productleiderschap, 3^e OpExKI-OE-PL = 1^e Klantintimiteit, 2^e OpEx, 3^e Productleiderschap

PL-KI-OE = 1^e Productleiderschap, 2^e Klantintimiteit, 3^e OpEx

9.1.5.1

9.1.5.2 Emergente relatie: bestendigheid huidig businessmodel

	case	business model	markt-oriëntatie	waarde-discipline	analyse
groot	1	aanpassen	aanbodgericht	OE-PL-KI	opvallend, interne reorganisatie, behoud OpEx, incrementele verandering
	2	aanpassen	overgang	KI-PL-OE	passend, w.s. richting 1 ^e waarde-discipline
	9	aanpassen	aanbodgericht	KI-PL-OE	opvallend, interne reorganisatie, behoud OpEx, incrementele verandering
	14	consolideren	aanbodgericht	OE-KI-PL	passend, w.s. behoud OpEx
	16	consolideren	vraaggericht	KI-OE-PL	passend, inhaalslag OpEx na verandering waardediscipline
klein	3	consolideren	aanbodgericht	OE-KI-PL	passend, w.s. behoud OpEx
	4	consolideren	aanbodgericht	OE-KI-PL	passend, w.s. behoud OpEx
	5	consolideren	aanbodgericht	OE-KI-PL	passend, w.s. behoud OpEx
	6	aanpassen	overgang	KI-OE-PL	passend, w.s. richting 1 ^e waarde-discipline
	7	consolideren	aanbodgericht	OE-KI-PL	passend, w.s. behoud OpEx
	8	consolideren	vraaggericht	KI-OE-PL	passend, inhaalslag OpEx na verandering waardediscipline
	10	aanpassen	overgang	OE-KI-PL	passend, w.s. richting 1 ^e waarde-discipline
	11	consolideren	overgang	OE-PL-KI	opvallend, interne reorganisatie, stabiliseringfase, te snelle verande-

Bijlagen

					ring, crisis of na-ijlende OpEx?
	12	consolideren	aanbodgericht	OE-KI-PL	passend, w.s. behoud OpEx
	13	aanpassen	aanbodgericht	OE-KI-PL	opvallend, interne reorganisatie, behoud OpEx, incrementele verandering
	15	aanpassen	vraaggericht	PL-KI-OE	opvallend, stabiliseringfase, te snelle verandering, crisis of na-ijlende OpEx?

9.1.5.2

9.1.5.3 Emergente relatie: waardediscipline en VG-index

case	marktorientatie	schaal	bestuurdersvorm	waardediscipline	verhouding aanbod- vs. vraaggericht	verdeling ontwikkelingen over:			aantal subaspecten niet herleidbaar	VG-index	afwijking t.a.v. VG-index over totaal: 39,4
						markt	kennismgt.	organisatie			
1	Aanbodgericht	Groot	Vrijgesteld	OpEx	42/11	6	1	4	4/4	26,2	-13,2
2	Overgang		Collegiaal	OpEx	33/23	12	2	5	4/4	69,7	30,3
9	Aanbodgericht		Collegiaal	Klantintimiteit	32/15	0	0	6	4/4	46,9	7,5
14	Aanbodgericht	Klein	Vrijgesteld	OpEx	39/14	4	4	2	3/4	35,9	-3,5
16	Aanbodgericht		Vrijgesteld	OpEx	41/12	5	3	3	4/4	29,3	-10,1
3	Aanbodgericht		Collegiaal	OpEx	42/2	2	0	0	3/4	4,8	-34,6
4	Aanbodgericht		Collegiaal	OpEx	42/4	2	1	1	4/4	9,5	-29,9
5	Aanbodgericht		Collegiaal	OpEx	42/6	5	1	0	4/4	14,3	-25,1
6	Overgang		Collegiaal	OpEx	42/15	9	5	1	4/4	35,7	-3,7
7	Aanbodgericht		Collegiaal	OpEx	42/3	1	0	2	4/4	7,1	-32,3
8	Vraaggericht		Collegiaal	Klantintimiteit	13/31	1	1	0	4/4	238,5	199,1
10	Overgang		Collegiaal	OpEx	34/19	6	4	2	4/4	55,9	16,5
11	Overgang		Collegiaal	OpEx	41/10	6	2	1	4/4	24,4	-15,0
12	Aanbodgericht		Collegiaal	OpEx	41/14	4	5	2	3/4	34,1	-5,3
13	Aanbodgericht		Collegiaal	OpEx	39/16	10	3	0	4/4	41,0	1,6
15	Vraaggericht		Collegiaal	Productleiderschap	14/33	0	3	2	4/4	235,7	196,3
vrijgestelde bestuurder(s)											

vrijgestelde bestuurder(s)

9.1.5.3

Bijlagen

9.1.5.4 Emergente relatie: waarde, marktorientatie, leverage, VG-index

rangorde leverage	case	marktorientatie	bestuurdersvorm	waardediscipline	VG-index	afwijking t.a.v. VG-index over totaal: 39,4	leverage	+/- top-10 norm (2008)
1	11	Overgang	Collegiaal	OpEx	24,4	-15,0	7,7	+4,3
2	10	Overgang	Collegiaal	OpEx	55,9	16,5	7,0	+3,6
3	6	Overgang	Collegiaal	OpEx	35,7	-3,7	6,0	+2,6
4	5	Aanbodgericht	Collegiaal	OpEx	14,3	-25,1	4,5	+1,1
4	12	Aanbodgericht	Collegiaal	OpEx	34,1	-5,3	4,5	+1,1
5	7	Aanbodgericht	Collegiaal	OpEx	7,1	-32,3	4,0	+0,6
6	9	Aanbodgericht	Collegiaal	Klantintimiteit	46,9	7,5	3,8	+0,4
7	1	Aanbodgericht	Vrijgesteld	OpEx	26,2	-13,2	3,4	0
8	3	Aanbodgericht	Collegiaal	OpEx	4,8	-34,6	2,8	-0,6
9	4	Aanbodgericht	Collegiaal	OpEx	9,5	-29,9	2,3	-1,1
9	2	Overgang	Collegiaal	OpEx	69,7	30,3	2,3	-1,1
9	15	Vraaggericht	Collegiaal	Productleiderschap	235,7	196,3	2,3	-1,1
10	8	Vraaggericht	Collegiaal	Klantintimiteit	238,5	199,1	2,1	-1,3
11	14	Aanbodgericht	Vrijgesteld	OpEx	35,9	-3,5	1,6	-1,8
12	16	Aanbodgericht	Vrijgesteld	OpEx	29,3	-10,1	1,3	-2,1
13	13	Aanbodgericht	Collegiaal	OpEx	41,0	1,6	1,2	-2,2

vrijgestelde bestuurder(s)

9.1.5.4

9.2.1 Emergente dynamiek: thematische codering van de relaties

Onderstaande tabel vat de codering van alle relaties van alle cases samen. We zien in de tabel hieronder allereerst (van links naar rechts) het case nummer, daarna de codes die per relatie zijn toegekend. Bijvoorbeeld: voor case 5 voor de relatie A: consolideren, voor de relatie B: immuun, voor de relatie C: aandacht, enzovoort. Onderaan de tabel zijn de frequenties van een bepaalde code gegeven. Bij voorbeeld in relatie C is de code 'in lijn' het meest toegekend (6), daarna 'aandacht' (5), 'vitaal' (4) en is 'onduidelijk' slechts 1 x toegekend. Zo is te zien waar (onder-) dominantie is. Bijvoorbeeld 'zoekgedrag' in relatie B, 're-constructief' in relatie D, 'consoliderend' in relatie H.

Bijlagen

	Id.	relatie A	relatie B	relatie C	relatie D	relatie E	relatie F
groot	1	incrementeel	alert	in lijn	constructief	anticiperend	hands-on
	2	gepland	zoekgedrag	onduidelijk	constructief	anticiperend	hands-on
	9	groeien	zoekgedrag	stroef	constructief	anticiperend	primus interparis
	14	groeien	motor	vitaal	constructief	anticiperend	optimizer
	16	gepland	zoekgedrag	stroef	ontwikkend	anticiperend	primus interparis

klein	3	groeien	onrust	vitaal	re-constructief	opportunity	primus interparis
	4	consolideren	immuun	in lijn	idiosyncratisch	opportunity	hands-on
	5	consolideren	immuun	stroef	idiosyncratisch	geinformeerd	leider
	6	consolideren	motor	in lijn	constructief	scannen	primus interparis
	7	consolideren	immuun	in lijn	idiosyncratisch	opportunity	hands-on
	8	gepland	zoekgedrag	vitaal	ontwikkend	anticiperend	optimizer
	10	consolideren	immuun	vitaal	idiosyncratisch	opportunity	hands-on
	11	gepland	motor	stroef	idiosyncratisch	strategisch	leider
	12	incrementeel	zoekgedrag	stroef	constructief	opportunity	leider
	13	gepland	zoekgedrag	in lijn	idiosyncratisch	scannen	primus interparis
	15	incrementeel	zoekgedrag	in lijn	ontwikkend	opportunity	optimizer

totaal	5 consolideren	7 zoekgedrag	6 in lijn	6 constructief	6 anticiperend	5 hands-on
	5 gepland	4 immuun	5 stroef	6 idiosyncratisch	6 opportunity	5 primus interparis
	3 incrementeel	3 motor	4 vitaal	3 ontwikkelend	2 scannen	3 leider
	3 groeien	1 onrust	1 onduidelijk	1 re-constructief	1 strategisch	3 optimizer
		1 alert			1 geïnformeerd	

	Id.	relatie G	relatie H	relatie I	relatie J	relatie K	relatie L
groot	1	idee	branding	flexibiliteit	stabiel	consistent	vormgevend
	2	aankwijzing	herpositionering	kwaliteit	zuivering	consistent	aanscherpend
	9	aankwijzing	consoliderend	flexibiliteit	transformeren	consistent	conserverend
	14	aankwijzing	branding	adaptief	transformeren	consistent	vormgevend
	16	aankwijzing	vernieuwend	adaptief	focus	consistent	vormgevend

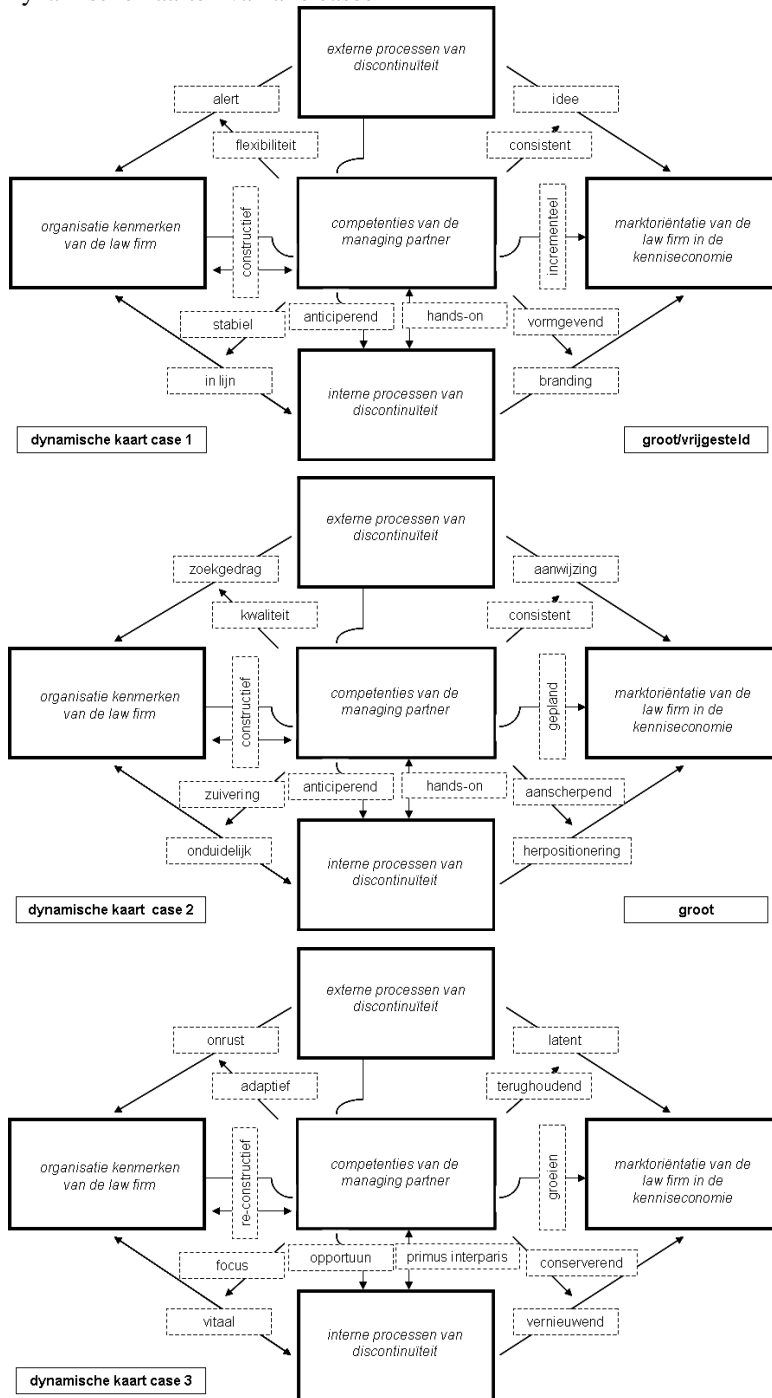
klein	3	latent	vernieuwend	adaptief	focus	terughoudend	conserverend
	4	latent	consoliderend	selectief	direct	kritisch	conserverend
	5	latent	branding	selectief	focus	terughoudend	conserverend
	6	trendsetter	consoliderend	adaptief	focus	pragmatisch	vormgevend
	7	latent	consoliderend	selectief	stabiel	terughoudend	conserverend
	8	latent	branding	adaptief	stabiel	terughoudend	vernieuwend
	10	aankwijzing	consoliderend	selectief	stabiel	kritisch	vormgevend
	11	latent	consoliderend	adaptief	stabiel	pragmatisch	vernieuwend
	12	latent	consoliderend	selectief	stabiel	terughoudend	conserverend
	13	trendsetter	consoliderend	adaptief	stabiel	pragmatisch	vormgevend
	15	trendsetter	branding	adaptief	focus	consistent	aanscherpend

totaal	7 latent	8 consoliderend	8 adaptief	7 stabiel	6 consistent	6 conserve-rend
	5 aankwijzing	5 branding	5 selectief	5 focus	5 terughoudend	6 vormgevend
	3 trendsetter	2 vernieuwend	2 flexibiliteit	2 transformeren	3 pragmatisch	2 vernieuwend
	1 idee	1 herpositionering	1 kwaliteit	1 direct	2 kritisch	2 aanscherpend
				1 zuivering		

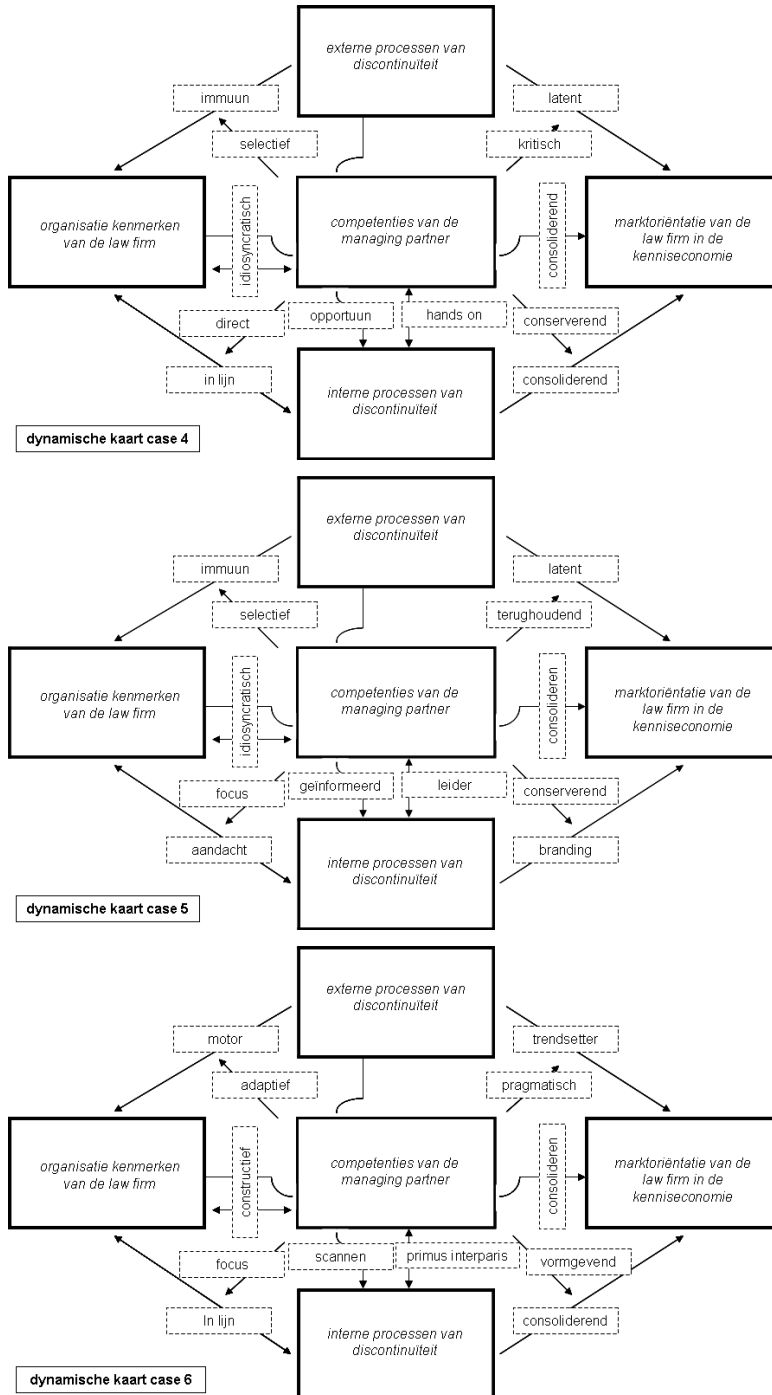
9.2.1

Bijlagen

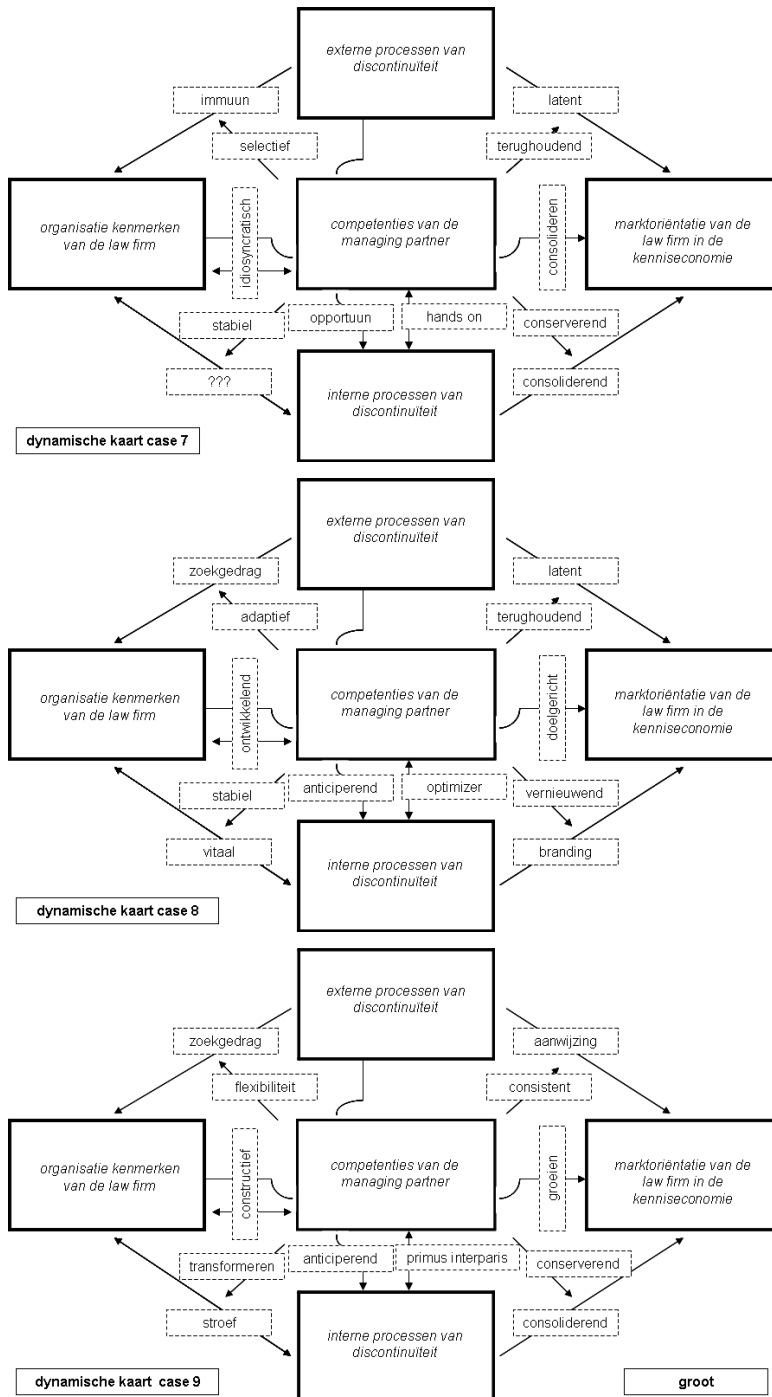
9.2.3 Dynamische kaarten van alle cases



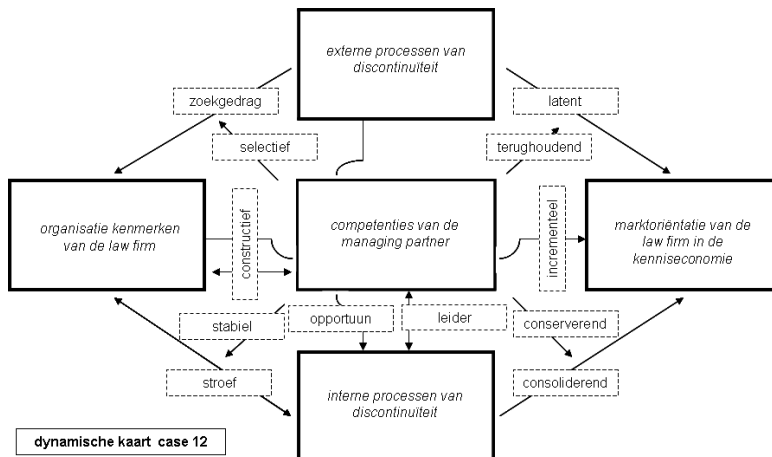
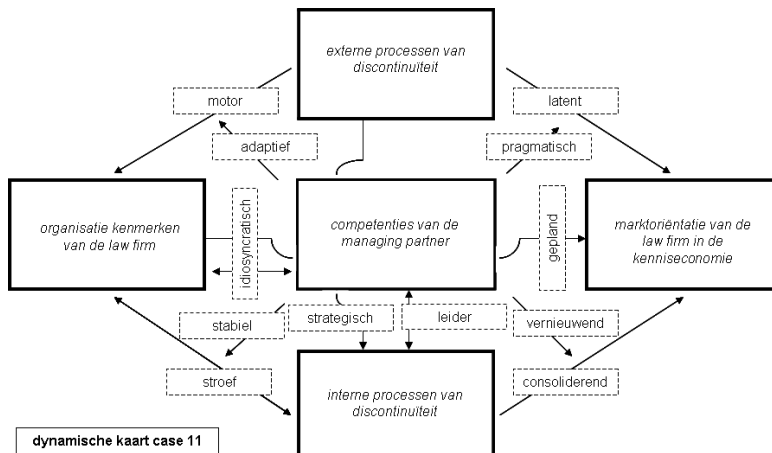
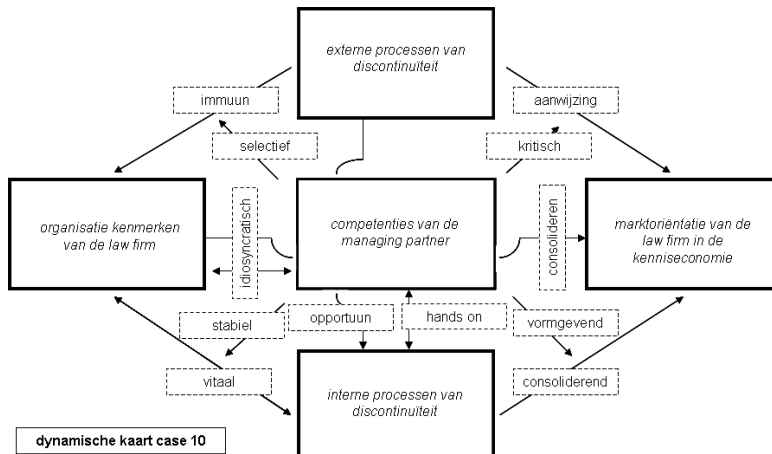
Bijlagen



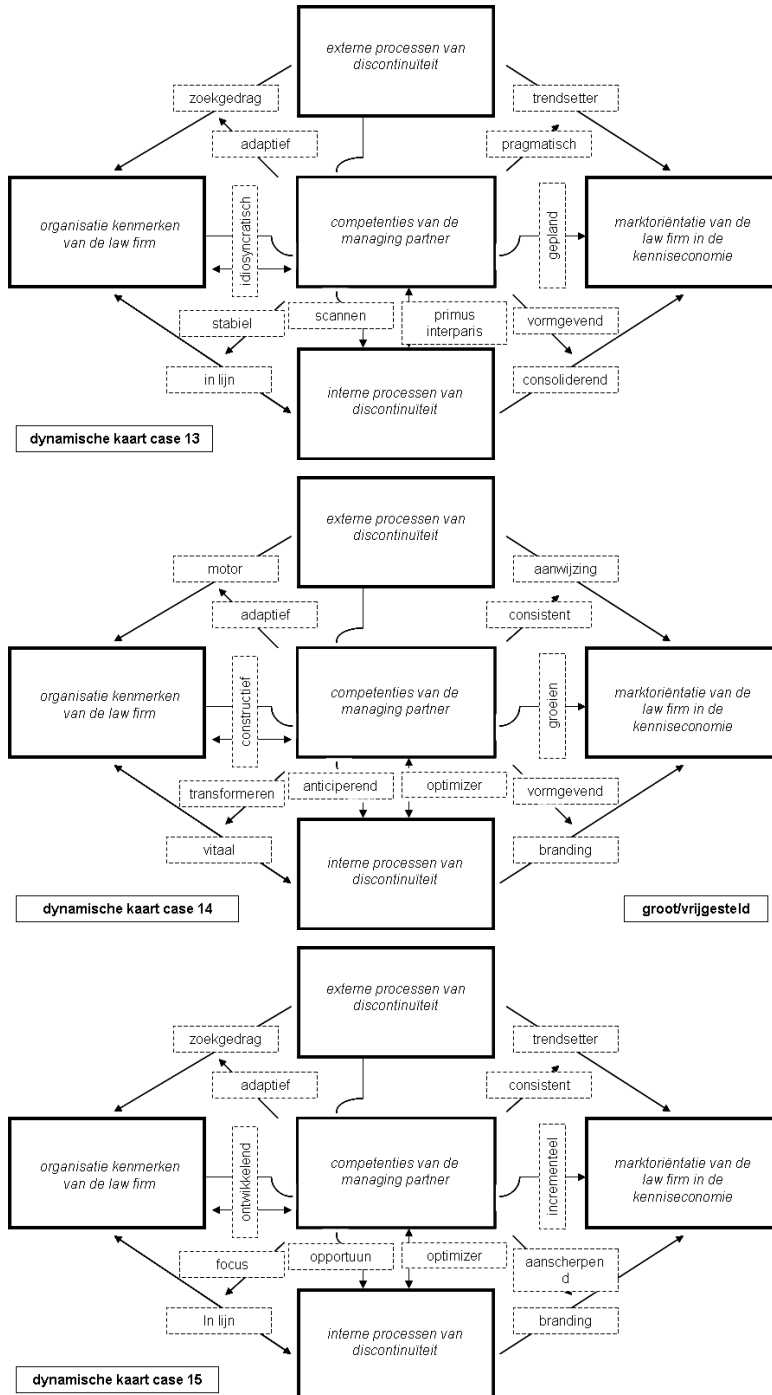
Bijlagen



Bijlagen



Bijlagen



Bijlagen

9.3.2 Generieke competenties voor de managing partner

Zie voor de ruwe data de losbladige bijlage

Competentie	(Boyatzis) Label	Steekwoorden uit het onderzoek	Freq. n = 161
Motivatie	motiveren en binden	motiveren van kantoorgenoten, sociaal contact maken, mensen betrekken bij eigen denkwijze en organisatieprocessen	16/51
	dienstbaar	de kwestie en het kantoor centraal stellen en niet de eigen persoon	10/51
	persoonlijke drive	de wil om met anderen een persoonlijke prestatie te leveren	16/51
	verstand en vertrouwen	gebruik van gezond verstand en vertrouwen in mensen en processen	9/51
Organisatie-sensitiviteit	draagvlak	draagvlak voor persoon en ideeën creëren en onderhouden	12/32
	overzicht	rust creëren en overzicht houden door gepaste afstand	12/32
	zoeken van veranderingskracht	zoeken naar hefboomen bij situaties, omgeving en mensen	4/32
	standvastigheid	rustige vasthoudendheid	4/32
Organisatie-kennis	management & organisatiekennis	kennis van organisatiestructuur, cultuur, bedrijfskundige en marketing aspecten	3/7
	financieel	aanwezigheid van financiële kennis	1/7
	ervaring	inbrengen van levens- en werkervaring in de besturing van de organisatie	3/7
Gezag	senioriteit	inbrengen van rust, overzicht, mildheid en effectiviteit op grond van ervaring en persoonlijke ontwikkeling	14/33
	doortastendheid	moedig op een overwogen en overeengekomen pad doortasten zonder conflicten te maken	11/33
	aanspreken partners	aanspreken van mede eigenaren op inzet, attitude en verantwoording	8/33
Beïnvloeden	delegeren	beïnvloeden van zelfstandigheid door taken te delegeren en daardoor ook tijd te winnen	4/25
	direct sturen	direct aansturen van mensen en processen vanuit een instructie perspectief zodat ook geleerd wordt	9/25
	overtuigend communiceren	effectief communiceren	12/25
Vakkennis	vakkennis	bijhouden, beheren, inzetten en overdragen van vak- en branchekennis	6/6
Boegbeeld	boegbeeld	de wens en de vaardigheid intern en extern als boegbeeld te fungeren	7/7

9.3.2

Bijlagen

9.3.6 Tijdsbesteding en functieniveau

case	grootte	professionele competenties	operationele competenties	management competenties	strategische competenties	transformationeel leiderschap competenties	sd
1	groot	10,0%	5,0%	15,0%	40,0%	30,0%	0,1
2		25,0%	15,0%	15,0%	30,0%	15,0%	0,1
9		60,0%	10,0%	10,0%	15,0%	5,0%	0,2
14		0,0%	0,0%	90,0%	10,0%	0,0%	0,4
16		60,0%	5,0%	10,0%	10,0%	5,0%	0,2

3	klein	75,0%	10,0%	10,0%	5,0%	0,0%	0,3
4		75,0%	10,0%	10,0%	5,0%	0,0%	0,3
5		75,0%	10,0%	10,0%	5,0%	0,0%	0,3
6		55,0%	10,0%	10,0%	20,0%	5,0%	0,2
7		75,0%	10,0%	10,0%	5,0%	0,0%	0,3
8		75,0%	10,0%	10,0%	5,0%	0,0%	0,3
10		55,0%	10,0%	10,0%	20,0%	5,0%	0,2
11		50,0%	5,0%	20,0%	15,0%	10,0%	0,2
12		60,0%	10,0%	10,0%	15,0%	5,0%	0,2
13		60,0%	5,0%	10,0%	10,0%	5,0%	0,2
15		60,0%	10,0%	10,0%	15,0%	5,0%	0,2
N		870%	135%	260%	225%	90,0%	
gem		54,4%	8,4%	16,3%	14,1%	5,6%	
sd		0,2	0,0	0,2	0,1	0,1	

9.3.6